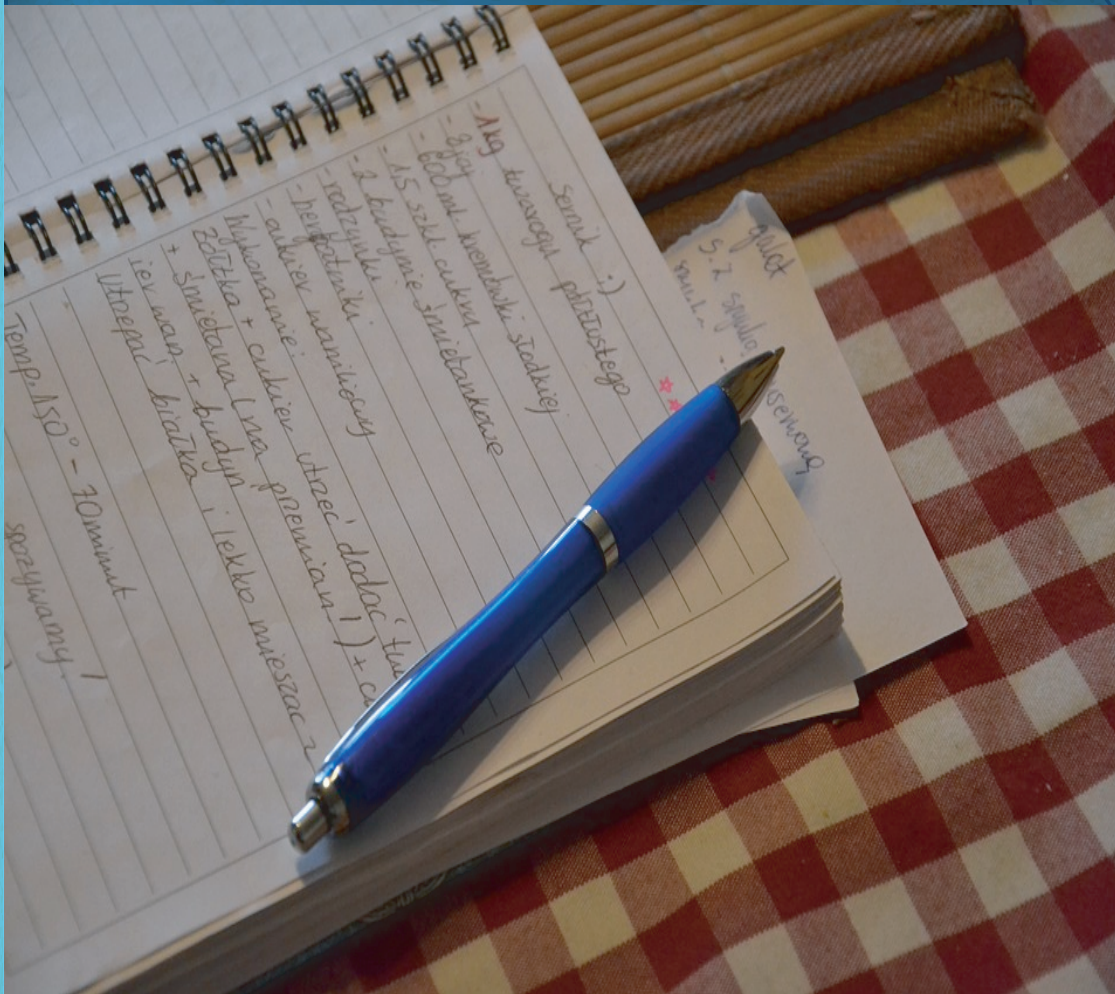


Manual de Funciones Laborales

Lady León S. - Birmania Jiménez V.



Análisis y descripción de puestos de trabajo para el
mejoramiento de la idoneidad laboral con propuesta:
Manual de funciones laborales



Ing. César Quezada Abad, MBA

RECTOR

Ing. Amarilis Borja Herrera, Mg. Sc.

VICERRECTORA ACADÉMICA

Soc. Ramiro Ordóñez Morejón, Mg. Sc.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

COORDINACIÓN EDITORIAL
VICERRECTORADO ACADÉMICO

Tomás Fontaines-Ruiz, PhD.

INVESTIGADOR BECARIO PROMETEO-UTMACH
ASESOR DEL PROGRAMA DE REINGENIERÍA

Ing. Karina Lozano Zambrano

COORDINADORA EDITORIAL

Ing. Jorge Maza Córdova, Ms.

Ing. Cyndi Aguilar

EQUIPO DE PUBLICACIONES

Análisis y descripción de puestos de trabajo para el mejoramiento de la idoneidad laboral con propuesta: Manual de funciones laborales

Lady A. León Serrano

Birmania A. Jiménez Villamar

Primera edición 2015

ISBN: 978-9978-316-82-5

D.R. © 2015, UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA

Ediciones UTMACH

Km. 5 1/2 Vía Machala Pasaje

www.utmachala.edu.ec

ESTE TEXTO HA SIDO SOMETIDO A UN PROCESO DE EVALUACIÓN POR PARES EXTERNOS
CON BASE EN LA NORMATIVA EDITORIAL DE LA UTMACH.

Portada:

Concepto editorial: Jorge Maza Córdova

Diseño: Luis Neira Samaniego (Est. de U.A.C. Empresariales)

Diseño, montaje y producción editorial: UTMACH

Impreso y hecho en Ecuador

Printed and made in Ecuador

Advertencia: “Se prohíbe la reproducción, el registro o la transmisión parcial o total de esta obra por cualquier sistema de recuperación de información, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, existente o por existir, sin el permiso previo por escrito del titular de los derechos correspondientes”.

Índice

Presentación.....	9
LADY LEÓN SERRANO	
BIRMANIA JIMÉNEZ VILLAMAR	
Introducción	11
Fundamentación teórica del diseño de puestos de trabajo en el proceso laboral.....	15
Introducción	15
Antecedentes históricos del diseño de puestos del trabajo en el proceso laboral	16
Caracterización gnoseológica y sociológica del proceso laboral	30
Caracterización gnoseológica del diseño de puestos de trabajo. ...	42
Conclusiones del capítulo.	53
Fundamentación teórica y elaboración del manual de funciones laborales.....	55
Introducción	55
Fundamentos teóricos del manual de funciones laborales para mejorar la idoneidad laboral.....	56
Principios del manual de funciones laborales.	57
Funciones del Manual de funciones laborales.	59
Características del Manual de funciones laborales.	60
Ventajas del Manual de funciones laborales.	61
Modelo del Manual de funciones laborales.	62

Manual de funciones laborales basado en la descripción de los puestos de trabajo para contribuir al mejoramiento de la idoneidad laboral.	64
Estructura del Manual de funciones laborales.	65
Organigrama.....	67
Conclusiones del capítulo.	68
 Anexos	 69
 Bibliografía.....	 101
Biografía.....	105

Presentación

LADY LEÓN SERRANO
BIRMANIA JIMÉNEZ VILLAMAR

Escribir un libro constituye un logro profesional. El texto tratado describe los cambios de cada época, la idoneidad laboral de los puestos de trabajo convertidos en propuestas fundamentales para la selección, reclutamiento y retención de personal, como una competencia para la administración de gestión de talento humano el logro que sus trabajadores sean idóneos en los puestos diseñados.

El presente trabajo de los diferentes elementos que integran el proceso laboral direcciona una rápida respuesta a esta situación, bases escritas con pensamientos universitarios, componentes pedagógicos para el lector y en la sistematización de los saberes, desde una perspectiva administrativa – talento humano, inquietudes para actualizar investigaciones con fines de aportación académica y científica.

La presente obra, es precisa, clara, explicativa desde los antecedentes de los puestos de trabajo hasta las caracterizaciones gnoseológicas planteando una propuesta de un manual de funciones. Documento de referente teórico y reflexivo, elaborado para la mejor comprensión del educando y público en general.

La obra realizada con esfuerzo tiene dedicación especial a los apasionados por la lectura y buena crítica, con valores éticos y morales en su contexto, enriquecido de reseña histórica y las fases de cambios por cada época proporcionando las mejoras en los perfiles de puestos en las organizaciones.

Introducción

En la actualidad las empresas han hecho necesario contar con procesos y manuales de funciones que permitan dotarse de personal capacitado y que reúna lo más cercanamente requisitos indispensables para ocupar un cargo, preocupación que con el pasar de las épocas han generado fundamentaciones teóricas del análisis y diseño de puestos de trabajo. Los rígidos y anticuados sistemas estructurales-organizacionales se han adaptado con pasos gigantes a los avances del mundo de negocios globalizado que forma parte las organizaciones a cambiar por sistemas y procesos flexibles. Los cargos laborales son más competentes por el avance tecnológico, pues demuestran un diseño basado en descripción de funciones de acuerdo a las necesidades y perfiles de los ocupantes.

El área de recursos humanos es una gestión administrativa y activa que refleja una revolución desde los primeros experimentos de Hawthorne (1927-1932) en los puestos de trabajo adaptados a la realidad actual, considerándose como foco de atención la condición social del trabajador. Debido a lo anterior, en congresos mundiales celebrados en Madrid, y diversas organizaciones de Estados Unidos han analizado el tema en reuniones y asambleas, presentando proyectos con poco éxito de aplicación, que no siempre se formalizan en propósitos competitivos en la productividad laboral.

Sin embargo, en algunas organizaciones el análisis y descripción de puestos de trabajo poco se lo considera un medio para implementar la flexibilidad deseada en los cargos sino para mecanizar los puestos sin la visión que brinda de mejorar la efectividad en las funciones laborales.

La realidad laboral, respecto a las actividades de trabajo, plantea alternativas para describir y ofrecer plazas de trabajo exigentes; las

empresas se encuentran en situaciones estructurales incompetentes en la mayoría de los casos, pues se trata de mejorar el mercado laboral con un desarrollo administrativo visionario, acordes a la educación formada y capacitación obtenida. Las leyes dirigidas desde los Estados declaran la importancia del derecho al trabajo como la base de los modelos económicos. Los pagos salariales y la vida digna son parte de la garantía que ofrece el Estado a las personas trabajadoras, sin embargo en ciertas organizaciones no se aplican dichas leyes.

El tema de diseño de puestos de trabajo tiene una importancia fundamental. Formar a los administradores de personal desde la correcta obtención de información de responsabilidades y deberes para realizar los debidos análisis en base a las cualidades, habilidades y conocimientos, se expresa en una necesidad de la gestión empresarial moderna, por lo que hay que aprovechar las situaciones laborales. El diseño de puestos de trabajo debe equilibrar la armonía del trabajador con la competitividad de la empresa, por lo que es necesario encontrar un acoplamiento óptimo entre empleado y puesto de trabajo. La toma de conciencia por la ejecución correcta de las tareas de supervisores y trabajadores es parte del crecimiento organizacional, sin embargo para resolver el problema funcional se debe implicar a todos los trabajadores, instrumentando manuales de funciones como herramienta esencial de los procesos diarios.

El estudio de un tema como la idoneidad laboral y evaluación de habilidades del trabajador en el proceso de elaboración del manual de funciones requiere de un análisis de antecedentes y fundamentos teóricos que abarquen las dimensiones gnoseológica y sociológica permitiendo la precisión del diseño teórico de la investigación. Lo anterior permite plantear el problema científico que la investigación enfrentó: ¿Cómo mejorar la idoneidad laboral de los trabajadores de las empresas?. A partir del problema se delimitó el objeto de la investigación como el proceso laboral de la empresa.

La esencia causal permitió definir el objetivo de la investigación: elaborar un manual de funciones laborales basado en la descripción de los puestos de trabajo para el mejoramiento de la idoneidad laboral de los trabajadores de las empresas. El campo de la investigación se definió como el diseño de puestos de trabajo. La elaboración del marco teórico al determinar los antecedentes históricos, conceptuales, referenciales

y contextuales permitió definir la presente investigación: Si se diseña un manual de funciones basados en la descripción de los puestos de trabajo y que resuelva la contradicción entre el desconocimiento de las tareas, responsabilidades de las funciones laborales y la sistematización del cumplimiento de las normas para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos, entonces se mejora la idoneidad laboral de los trabajadores en las organizaciones. El manual de funciones laborales, instrumento de trabajo con normas y tareas que desempeña cada trabajador, entorno a sus actividades diarias expresamente elaboradas, con procedimientos, sistemas que resumen las capacidades intelectuales, detallan con claridad las obligaciones con sus respectivas soluciones siendo evaluadas permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión del trabajo.

La idoneidad laboral, mide el desempeño adecuado en la realización del trabajo con efectividad, prudencia y habilidades requeridas por el puesto de trabajo.

Los requisitos para el cumplimiento del objetivo de investigación se detallan en tareas relevantes:

- a. Determinación de la evolución del diseño de puestos de trabajo en el proceso laboral en relación con la idoneidad laboral de los trabajadores en las empresas.
- b. Caracterización gnoseológica y sociológica del proceso laboral
- c. Caracterización gnoseológica y metodológica diseño de puestos de trabajo de las empresas.
- d. Fundamentación teórica del manual de funciones laborales.
- e. Elaboración del manual de funciones laborales para puestos de trabajo.

El tema de investigación es de tipo aplicada, explicativa y de estudio de situación específica. La perspectiva general que sigue la investigación desarrollada es socio crítica.

Los métodos teóricos aplicados en el estudio fueron histórico lógico y analítico sintético

La novedad científica detalla que el tema ha sido contrastado por diferentes autores que permiten variedad de estudios adaptados a la realidad de la idoneidad laboral de los trabajadores participativos de las empresas. El aporte práctico pone de manifiesto en la elaboración de

un manual de funciones direccionado en la descripción de los puestos de trabajo.

La presente obra está tomada con referencia de la Tesis de maestría Manual de funciones laborales basado en la descripción de los puestos de trabajo para el mejoramiento de la idoneidad laboral de los trabajadores de la Distribuidora Alpina El Oro de Machala en el 2010 autoría Economista Lady León y aportaciones de investigación por la Licenciada Birmania Jiménez, organizado en dos capítulos: el primero destinado a la fundamentación teórica de la investigación y el segundo, a la fundamentación teórica y a la propia elaboración del manual de funciones; para la comprensión del diseño y descripción de los puestos de trabajo y su efecto en la idoneidad laboral de los trabajadores de las distintas empresas y organizaciones.

Fundamentación teórica del diseño de puestos de trabajo en el proceso laboral

Objetivos del Aprendizaje

Identificar las etapas de los modelos de diseño de puestos de trabajo y el efecto en el mejoramiento de la idoneidad laboral

Argumentar las caracterizaciones en la evolución de cada época con el fin de conocer los cambios influyentes en los trabajadores

Introducción

Al relacionar la investigación con la necesidad de identificar el diseño y descripción de los puestos de trabajo usando el método histórico-lógico y el analítico-sintético, se establece las principales tendencias históricas sobre la evolución del diseño de puestos de trabajo en el proceso laboral, las caracterizaciones gnoseológica y sociológica permiten determinar la factible decisión de elaborar el manual de funciones basados en las perfiles considerando las etapas, modelos de trabajo para el mejoramiento de las diferentes empresas.

Antecedentes históricos del diseño de puestos del trabajo en el proceso laboral

En los últimos años se ha intensificado la preocupación por el bajo nivel laboral de las personas que trabajan y los aspirantes a cargos en empresas, a consecuencia de la poca cultura de los pueblos sobre la preparación intelectual y el desconocimiento empresarial de las modernas estructuras organizacionales de puestos de trabajo. Así, desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano.

Las creaciones de las pirámides de Egipto y la Gran Muralla China, fueron dirigidas por personas responsables que controlaban las actividades, siendo el ser humano el mayor recurso humano de la historia. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas y crear tareas para cada área de trabajo.

“Etimológicamente la palabra administración se forma con el prefijo ad. hacia y ministratio; comparativo de inferioridad y de comparación”, señala (Reyes, 2004, pág. 2). Esta etimología explica que la administración es tan antigua como el mismo ser humano pues desde sus inicios la tecnología estaba fuera de su alcance sin tener noción de cómo dirigir a los trabajadores provocando cambios drásticos en cada época en relación con los puestos de trabajos.

En Oriente, específicamente en la antigua China 1115 A.C. ya se requería de un análisis racional de ciertas habilidades en los guerreros; además, en el período preindustrial, ya habían surgido formas complejas de organización, implicando la especialización del trabajo. Durante el siglo XIX, la Civil Service Reform League, creada en Estados Unidos, se trataron temas de medir capacidades y habilidades para puestos de trabajo con el fin de eliminar los niveles bajos de productividad. Durante el primer cuarto del siglo XX se establece el nuevo paradigma organizativo concentrado en los principios del diseño de trabajo: pasar de sistemas primarios a sistemas de organización total o macro social. De esta forma se dio marcha a los primeros procedimientos de análisis de trabajo primarios sencillos y fáciles de utilizar.

Durante la I Guerra Mundial, se desarrolló un sistema de diseño y análisis de conductas en los militares. Después de la guerra este sistema fue adaptado al mundo de los negocios en un diseño de puestos de trabajo. En 1931, se creó el Comité de Desempleo para tratar de solventar los efectos de empleo por la crisis de 1929. “El diseño del puesto es tan antiguo como el mismo trabajo humano” establece (Chiavenato, 2009, pág. 206).

Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a las tareas de trabajo, aprendió a mejorar su desempeño a lo largo de los años, cada vez estas tareas iban en aumento necesitando de más personas para realizar los trabajos, hasta adaptarse a la dirección de otros sin complicaciones. Con la aparición y exigencia de la tecnología los cargos laborales se volvieron competentes para cumplir con las exigencias de las organizaciones. Estos antecedentes demuestran la necesidad de precisar una periodización del diseño de puestos y sus diferentes enfoques para determinar cómo ha evolucionado en el proceso laboral. Para ello es necesario utilizar los cuatro modelos: Clásico o tradicional, Modelo Humanista o Escuela de Relaciones Humanas, Modelo de las Contingencias o Situacional y el Modelo del Conocimiento, diferenciando las etapas por las que ha transitado.

A continuación se caracterizan los aspectos relevantes de cada modelo vinculados al diseño de puestos de trabajo:

A. PRIMERA ETAPA: MODELO CLÁSICO O TRADICIONAL. (PRINCIPIOS DEL SIGLO XX)

Esta etapa fue pregonada en 1916 por los ingenieros estadounidenses Taylor (1856-1915), Gantt (1861-1919) y Gilbreth (1868-1924), quienes proporcionaron un avance en el diseño de puesto, pues se adquirió el concepto tradicional del puesto y se expandió por toda Europa.

- Los puestos de trabajo después de la Revolución Industrial y la Primera Guerra Mundial, se originó la división del trabajo, que consistía en la especialización de tareas, se definieron métodos de estandarización, entrenamiento a las personas, además los incentivos salariales eran los premios por producción para asegurar el cumplimiento del trabajo, bajo el concepto del obrero que ejecuta y obedece.

- A raíz de la Revolución Industrial los obreros comenzaron a discutir, colectivamente, temas de interés mutuo y surgió la manera más eficiente de organizar el trabajo por el modelo mecanicista.

- La tecnología era primero y las personas después, modelo específicamente mecanicista. El equipamiento, las máquinas, herramientas, procesos productivos eran la base para el diseño de tareas y a las personas se las consideraba como un simple recurso productivo.

- Los cargos de los obreros durante el diseño clásico establecían preocupación por el contenido del mismo; eran puestos definitivos y estaban hechos para durar para siempre, ofreciendo una estabilidad laboral fija.

- El proceso de producción era tema de importancia pues la eficiencia era la base para el desarrollo.

- La organización estaba estructurada con muchos niveles jerárquicos y la coordinación era centralizada debido al mayor número de subordinados que ocasionaba tener un mayor número de supervisores.

- Los cargos eran individuales, especializados en tareas sencillas y repetitivas.

- Al pasar el tiempo este modelo tuvo ventajas que se acentuaron como la reducción de costos por la mano de obra que no era calificada y los salarios bajos. Durante este período también presentaron desventajas siendo limitantes y afectando a la producción:

- Los puestos simples y repetitivos causaban efecto negativo de desinterés y fatiga por parte de los obreros.

- El trabajo era desmotivado, por las pocas expectativas de salarios altos y mejoras en las condiciones de trabajo.

- El trabajador se relacionaba únicamente con el superior y perdía sociabilidad con los demás obreros.

- El ausentismo laboral y rotación provocaron aumento en los costos de reclutamiento y selección, como en los de producción.

- El proceso laboral aún no se lo definía como tal, más bien se consideraba al trabajo como una asignación de tarea con obediencia, subordinando los intereses del obrero pues realizaban subtareas simples, monótonas, con una norma de tiempo.

Con las transformaciones de este modelo, surgió la era del conocimiento en el que los aspectos sociales, culturales y económicos demuestran que este diseño clásico presentaba problemas por sus desventajas, pues la sociedad se orientaba al bienestar social y una

calidad de vida buena, provocando que ciertos puestos rutinarios sean indeseables.

Ecuador durante el período (1920-1924), estaba bajo el mandato del Gobierno de José Luis Tamayo, el desarrollo era netamente agro comercial, la crisis económica cacaotera estaba golpeada por la miseria, produciendo conquistas sociales y económicas existía la diferencia marcada entre la clase alta y baja, en aquel período no se gozaba de la tecnología, pues se presentaron las siguientes características en el aspecto laboral:

- La sobreexplotación laboral enriquecía a los ricos, produciendo más plusvalía por largos períodos de trabajo sin descanso.
- Las tareas de cada puesto eran monótonas y complejas.
- La experiencia laboral no era fundamental en los trabajos de campo.
- Reducción de puestos de trabajo por la crisis.
- Los organigramas aún no estaban estructurados.
- Las funciones no se establecían por escrito, todo trabajo se lo hacía bajo la vigilancia del capataz.
- Luchas obreras constantes por pedidos de aumentos de sueldos y reducción de horas de trabajo a ocho diarias.

Más allá de todas las transiciones económicas, las demandas de los obreros rurales, tomaban una fuerte tensión laboral, en vista de las expectativas desmotivadoras e insatisfechas por las discriminaciones y explotaciones laborales que estaban pasando, pues en este modelo clásico, los resultados para el diseño de puestos eran inflexibles y con salarios mínimos, llevando a cambios y a la entrada de una nueva etapa social.

B. SEGUNDA ETAPA: MODELO HUMANISTA O ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS. (DÉCADA DE 1930 SIGLO XX)

Durante la década de los treinta se desató el nuevo modelo humanista por (Mayo, 1880-1949) en los Estados Unidos, pues básicamente fue un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica. Se sustituyó la tradicional administración clásica de la ingeniería industrial por las ciencias sociales, es decir se dio un giro a la organización formal por la informal, los incentivos salariales por las recompensas sociales, dando en aquella época una nueva concepción al ser humano como hombre social.

En 1923, (Mayo, 1880-1949), realizó una investigación en una pequeña fábrica de textil en Filadelfia por sus problemas de producción y rotación de personal, pues se introdujo un sistema de incentivos como servicios médicos en horas de descanso de los obreros, dando como resultados un incremento en la producción, la rotación de personal disminuyó, ya que el obrero se sentía más protegido y trabajaba más a gusto en su puesto de trabajo.

En 1924 la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos, inició algunos estudios en base a la teoría clásica, comparando con los criterios dados por (Mayo, 1880-1949).

En 1927, se implementó el experimento llamado Hawthorne, aplicándose en otra fábrica, dando satisfactorios resultados en mejoras de las condiciones físicas del trabajador sobre la productividad de los empleados

El experimento consistía en tres fases importantes para el estudio del diseño de puestos en relación con el proceso laboral.

- La primera fase, surgió a comienzos de 1927, consistiendo en determinar los factores psicológicos sobre el fisiológico en un grupo de trabajadores.

- La segunda fase comenzó en abril de ese mismo año, basándose en las condiciones físicas de trabajo aplicando, períodos de descanso, refrigerios, reducción en el horario de trabajo, para luego desarrollar el liderazgo y objetivos comunes de la organización.

- En la tercera fase surgió en septiembre de 1928, aplicando programas de entrevistas, para conocer mejor sus actitudes, sentimientos, así como saber escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo.

En febrero de 1929 se creó la División de Investigaciones Industriales con el fin de dirigir y ampliar el programa de entrevistas y ser aplicadas a todos los empleados anualmente, pues el éxito que recibió el experimento Hawthorne tuvo gran acogida.

En 1931 se realizaron modificaciones al sistema de entrevistas, dando a conocer una nueva técnica de entrevista no dirigida que permitía al trabajador expresarse libremente. Siguiendo con los estudios, se acordó en realizar una cuarta fase que duró de noviembre de 1931 a mayo de 1932, para establecer las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica. A

finis de 1932, por razones externas el experimento de Hawthorne, fue suspendido, sin embargo la influencia de los resultados obtenidos en la organización de los puestos de trabajo, sirvió para cuestionar las características de la teoría clásica.

Básicamente, las principales características de este modelo en función del proceso laboral, fueron las siguientes:

- El trabajador durante esta época participaba de las decisiones.
- Las personas tenían que interactuar entre sí para alcanzar la eficiencia y elevar el ánimo.
- El puesto de trabajo durante el diseño humanista se preocupaba más por el contexto que por el contenido del mismo.
- El cargo de cada obrero estaba descuidado porque se demostró mayor atención a las condiciones sociales en las cuales se desempeñaba.
- El gerente buscaba desarrollar grupos de trabajo integrados con ambientes amigables y cooperativos.
- La rotación de personal era fundamental para que el trabajador obtenga nuevas oportunidades ocasionales.
- El proceso laboral demostró pocos signos de avances en la producción, pues lo que se buscaba era la satisfacción social de la persona.

Al puesto se lo consideraba definitivo y permanente, pensando que era perfecto y no requería modificaciones, eran coincidencias que los dos modelos clásicos y humanista promulgaban en sus épocas.

En estos años se dio la aparición de los primeros conceptos sobre liderazgo, motivación, comunicaciones y todo lo relacionado con las personas y supervisores, dando un enfoque humanista e importante a las personas y los grupos sociales. El Código del Trabajo en el Ecuador, expedido en 1936, establecía el equilibrio de condiciones entre obreros y patronos, para evitar los conflictos de intereses entre los dos bandos, los patronos se opusieron ante dicho código, sin embargo dicha ley fue promulgada. Además se había logrado solucionar pequeños problemas laborales, como son:

- Pago de salarios por los días de descanso.
- Control de trabajo y desocupación.
- Revisión de las funciones laborales y las consecuencias de los cambios de puesto.
- Las jornadas de trabajos eran limitadas.

- El administrador está en el derecho de comunicar las funciones al trabajador.
- Los diseños de puestos se daban en función del tipo de organización que contrataba.
- Los cargos se flexibilizaron y más humanistas, es decir apegado a las condiciones sociales.

La evolución de los puestos laborales en el modelo humanista en el Ecuador y el Mundo, permitió comprobar a través del experimento de Hawthorne una nueva concepción administrativa: Al hombre como un ser social. Los comportamientos de los individuos estaban adaptados al grupo de trabajo que los rodeaba, no actuaban aislados sino como miembros de un equipo mismo. También se prestaba mayor atención a las condiciones sociales de los cargos como la buena comunicación laboral con supervisores. Los obreros participaban de las decisiones logrando satisfacer las necesidades individuales entre ellas las recompensas sociales, la motivación y el ánimo por desempeñar las tareas del cargo. Se aplicaban horas de descanso como parte de la interacción social entre compañeros, la práctica de la rotación de personal era fundamental para oportunidades ocasionales en otros departamentos con la finalidad de que el trabajador tenga un comportamiento social amigable y cooperativo.

C. TERCERA ETAPA: MODELO DE LAS CONTINGENCIAS O SITUACIONAL. (DÉCADA DE 1950 SIGLO XX)

El advenimiento de la teoría contingente o situacional se dio en lo que va de la década de los cincuenta, después de la Segunda Guerra Mundial, cuando el mundo comenzó a cambiar con rapidez e intensidad, pues los diferentes ambientes requerían de organizaciones con óptima eficiencia. A partir de una serie de investigaciones llevadas a cabo en los Estados Unidos y en Inglaterra, diversas empresas buscaban modelos de estructuras organizacionales más eficaces, llegando a concluir que los diversos enfoques no tenían las respuestas para todas las situaciones por lo que eran incapaces de ayudar a las empresas a ser más eficientes.

Estas investigaciones y estudios fueron situacionales, demostrando que el funcionamiento varía según su contexto o ambiente, cuyas condiciones son dictadas desde afuera de la empresa. Los criterios fueron desarrollados por: (Woodward, 1930-), (Burns, 1906-1995) y

(Stalker, 1935-), (Chandler, 1918-2006) y (Lawrence, 1920-) y (Lorsch, 1932-); buscaban confirmar si la aplicación de la teoría clásica a través de la división del trabajo y jerarquía era lo que les hacía eficientes. En 1958, la inglesa (Woodward, 1930-), realizó una serie de investigaciones en 100 empresas para verificar si aplicaban los principios administrativos, pues llegó a la conclusión que la tecnología afectaba el diseño de cargos en la organización y que existía una fuerte dependencia entre la organización y su ambiente.

En 1961, los sociólogos (Burns, 1906-1995) y (Stalker, 1935-) explican el resultado de la investigación a veinte empresas inglesas sobre su relación entre las prácticas administrativas y el ambiente externo, llegando a clasificar dos tipos de empresas: las mecanicistas y las orgánicas. Las primeras eran burocráticas, cerradas, para ambientes estables, se basaban en un diseño de cargos de trabajo y tareas definitivas, estables con empleados especialistas, bajo el mando de una jerarquía de órdenes y las segundas se caracterizaban por su flexibilidad, eran abiertas, para ambientes inestables, con diseño de cargos de trabajo y tareas variables, sus funcionarios eran polivalentes y la autoridad se basaba en el conocimiento y consultoría.

En 1962, (Chandler, 1918-2006) en su obra, llega a la conclusión que el ambiente influye en la estrategia y que esta utiliza la estructura organizacional. A partir de sus investigaciones en empresas, se concluyó que la estructura organizacional es determinada por la estrategia de mercado y los diversos ambientes que obligan a las empresas a adoptar nuevas estrategias.

En 1972, (Lawrence, 1920-) y (Lorsch, 1932-) fueron nombrados los padres de la Teoría Situacional por los estudios realizados y relacionados a la confrontación organización-ambiente a diez empresas. Estos estudios dieron a conocer los problemas básicos como la diferenciación y la integración en la organización, presentando características diferentes, pues no son fijas y sus resultados son relativos, este modelo se fundamenta en la dinámica y revisión del puesto como responsabilidad básica del gerente por su equipo de trabajo. El mundo cada vez presentaba competencias, los puestos aún permanecían estáticos y permanentes, este modelo de contingencia, presta su foco de atención en el ambiente externo de la empresa, por ello se detalla las características esenciales de este modelo, a continuación:

- El trabajo en la organización moderna exigía productividad y calidad para lograr los altos niveles de desempeño.
- La empresa daba prioridad a su ambiente externo, a lo que ocurría fuera de ella.
- La tecnología y el ambiente eran factores importantes para la estructura y comportamiento en la adaptación al medio externo.
- Los obreros alcanzaban la satisfacción laboral en función de las oportunidades de las necesidades humanas.
- El puesto se lo consideraba un factor de motivación.
- Los cargos tenían significados e identidad en las tareas y eran pieza fundamental para los resultados de las actividades.
- El puesto de trabajo en este modelo consideraba que no hay nada absoluto, pues todo es relativo y siempre depende de un factor.
- El proceso laboral tenía una estructura flexible que permite adaptarse a los cambios con facilidad.
- El análisis de puestos en la propuesta de la Teoría Contingencial aplicaba conceptos, herramientas, instrumentos, diagnósticos y técnicas de estudio.
- El puesto de trabajo tenía éxito si se aplicaba variedad de habilidades para desempeñarlo, consideraba el modelo de las contingencias.

Desde sus inicios las teorías organizacionales se fundamentaron en sistemas cerrados, los cuales definieron su eficacia dependiendo de la organización interna. Desde el modelo clásico racional hasta el modelo de relaciones humanas, los teóricos abordaron diversos enfoques para el estudio de la efectividad de la estructura y el recurso humano de las organizaciones, estas teorías fueron perdiendo vigencia debido a su rigidez, mecanicismo, humanismo exagerado, y pocas relaciones con el entorno.

Años después se hizo evidente que los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como

la selección, capacitación y colocación. En 1983, la membrecía de los sindicatos bajó a un nivel del seis por ciento, anteriormente esta realidad era una forma de vida, por lo que las negociaciones de trabajadores-patrones tenían que ser de buena fe y obtener resultados sólidos laborales. Desde 1984 a 1987, existió una creciente innovación laboral que condujo a su sistematización en el diseño de cargos con ello la presencia de un personal que se estaba especializando al crecimiento de las organizaciones con la complejidad de las tareas ocupacionales, presentándose algunos cambios, como se menciona a continuación:

- El trabajador dejó de ser una persona controlada y obligada para regirse a normas establecidas convirtiéndose en un sujeto que toma sus propias decisiones y se auto controlaba.
- El derecho de trabajo iba en constante avance en bien de las condiciones humanas y laborales del trabajador.
- El puesto de trabajo se basaba en la formación y desarrollo como procesos que permitían un elevado desempeño, como garantía de competitividad.
- Los cargos laborales eran flexibles y menos mecanizados.
- Las áreas departamentales se reestructuraban conforme necesitaban más personal con funciones laborales complejas.
- Las estructuras organizacionales eran cada vez más planas y se perfeccionaban las participaciones conjuntas entre supervisor y trabajador en la toma de decisiones.
- La tecnología en su rápida transformación provocaba innumerables cambios organizacionales.

La evolución de la función de personal estaba interrelacionado por la forma de cómo se gestionaba el factor humano, permitiendo obtener un valor agregado en la organización, por la vinculación en la toma de decisiones creando ventajas competitivas que estaban en constante transformación por la efectividad del trabajador en su área de trabajo. El fenómeno de informalidad del Ecuador en los años 1988 y 1989, constituyó parte de una estrategia de sobrevivencia, frente a la crisis de baja productividad e insuficientes niveles de ingresos provocando la desocupación laboral y escases de la misma.

Los factores que diferenciaron al puesto de trabajo durante este período fueron los siguientes:

- La precariedad de los trabajos aún se mantenían, por la falta de tecnología y el uso de la mano de obra manual.
- Las remuneraciones se mantenían aumentaban desaceleradamente.
- Pocas plazas de trabajo.
- La mano de obra que existía en este período era de bajo nivel académico por ausencia de recursos económicos como de falta de planteles educativos.
- Los puestos se diseñaban en función de la necesidad de la empresa.

La estructura organizativa estaba en función del crecimiento de la interacción del mundo entero, aunque la economía del Ecuador estaba con poca capacidad para generar empleo, la demanda de trabajo había crecido rápidamente en función de la incorporación de las mujeres al mercado laboral. En los últimos años, para muchos ecuatorianos la emigración al extranjero ha sido una salida a la falta de oportunidades de trabajo, sin embargo las empresas cada día se están esforzando en el aumento de la oferta de plazas de trabajo incluyendo la capacitación al trabajador para que cumpla el perfil del puesto de trabajo a ocupar y con la aplicación de manuales de funciones.

D. CUARTA ETAPA: MODELO DEL CONOCIMIENTO (INICIOS DE 1990 HASTA LA ACTUALIDAD)

A inicios de 1990 en los Estados Unidos surgieron las tendencias progresivas en los empleos, pues el mayor crecimiento registrado estaba inclinado en los servicios financieros, seguros y servicios a empresas, con características diferenciales en los puestos de trabajo, como:

- Trabajo por horas y aumento de la rotación de personal.
- La supervisión aumenta creando un ambiente bajo presión
- Puestos con tareas complejos.
- Inestabilidad laboral por mayores requerimientos de la organización adaptados a la globalización del mundo moderno.
- Los trabajadores tienen que adaptarse a las exigencias de habilidades, estudios superiores y desempeño laboral.

En el Congreso Mundial sobre Recursos Humanos celebrado en Madrid en 1992 se expusieron las características de la empresa emergente de la década de 1990, que hoy se mantienen vigentes como tendencia para lograr el éxito altamente competitivo de aquella época,

signada por el importante fenómeno de la globalización del mercado y la internacionalización de los negocios. La Gestión de Recursos Humanos ha mantenido cambios y posee un carácter técnico, científico en los análisis de diseños de áreas de trabajo, al igual que en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas. El aumento de la productividad del trabajo con el pasar de las décadas ha logrado la satisfacción laboral vinculada a las condiciones de trabajo.

En el caso de Ecuador, a fines de los años 1990, aparecieron actividades nuevas como rurales, agrícolas y acuíferas, presentando los puestos las siguientes características:

- Los empleos tenían fuerte demanda laboral por el surgimiento de nuevas actividades primarias.
- Cargos con largas horas de trabajo y salarios bajos.
- Los contratos laborales eran flexibles y alta desprotección al trabajador.
- Los puestos no exigían perfiles y habilidades exigentes para las áreas de trabajo.
- El proceso laboral requería de mayor esfuerzo físico.
- Informalidad de selección y reclutamiento de personal no calificado.

Desde 1992 hasta el año 2000, Ecuador se vio afectado por la quiebra de uno de los bancos más importantes, el efecto del Fenómeno del Niño, cinco presidentes en tan solo cuatro años, la migración al extranjero y aumento de pobreza, estas circunstancias externas e internas afectaron considerablemente a las condiciones laborales en las organizaciones, en la escases de plazas de trabajo. El mercado laboral tuvo una dinámica exigente y competitiva, pues los nuevos modelos económicos de los mercados mundiales empeoraron las situaciones estructurales para las macro y microempresas ecuatorianas, ocasionando el desabastecimiento de puestos de trabajo.

A inicios del siglo **xxi** se desarrolló la ventaja competitiva básica basada en la gestión y preparación de los recursos humanos, este planteamiento explicaba esencialmente la tendencia de la globalización que afectaba a la estructura organizacional. En el año 2000, las mejoras de sueldos para los ejecutivos de Estados Unidos tenían mucho ver con la educación del profesional para el tipo de puesto de trabajo que estaba

desempeñando. El diseño del cargo en la organización se la consideró como una actividad que no se encuentra específicamente asegurada, es una función de staff de la Administración de Recursos Humanos, va de la mano con la planeación y la distribución de las tareas y funciones de la mayor parte de la organización. Los demás cargos siempre son diseñados por las respectivas gerencias, es un proceso ininterrumpido de solución de problemas y mejoramiento continuo, significando que los cargos están siempre en evolución, innovación y cambio para adaptarse a las continuas transformaciones que experimenta la organización.

En el año 2004 y 2005, los países europeos eran los precursores del enfoque de competencia laboral, pues proponían los siguientes puntos:

- Perfiles de competencias inherentes a los puestos de trabajo.
- El éxito del desempeño laboral dependía de las aplicaciones de test y pruebas de idoneidad.
- Las personas no son solo competentes desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional, esto determinaba el desempeño.
- La selección de personal era una técnica para determinar las características previsibles del cargo.
- El puesto de trabajo se lo consideraba como la zona de actividad laboral de un trabajador por las herramientas, medios con determinadas funciones, situación que en la actualidad sirve para eliminar o modificar ciertos procesos que están obsoletos.
- Los cargos laborales debían tener variedad óptima de tareas, adecuada retroalimentación, creatividad, estándares de calidad y motivación.
- Las personas se las preparaba para ocupar un puesto enfocada a su formación, capacidad y aptitudes.

Este desarrollo se dio por las demandas de puestos que exigían descripciones valorativas en las organizaciones de los países globalizados, que se estaban acoplando a la competencia laboral.

Ecuador durante el período 2006 y 2007, se presentó la emigración de ciudadanos, generando ciertos desequilibrios en el mercado laboral, presentando los siguientes puntos a cuestionar:

- Cargos en constante rotación.
- Los perfiles de trabajos se adaptaban al puesto, con la diferencia que no tenían las suficientes exigencias a la hora de seleccionar y reclutar el personal.

- Salarios mínimos con el desempleo y subempleo.
- Heterogeneidad de los trabajadores, es decir cada uno de ellos tiene una productividad diferente.
- Reformas de flexibilización laboral, como la tercerización, contratos por horas y el contrato de prueba.
- Poca capacitación del recurso humano e ilimitada seguridad social.

Los constantes debates en el Congreso, por las mejoras de las condiciones sociales del personal del sector empresarial e informal, (Constitución de la República del Ecuador, 2008), artículo 33 estableció: “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”, esta determinación explica la protección de las personas, considerando al trabajo como autónomo, el derecho a la remuneración y además se elimina el trabajo forzoso, sin embargo dichas normas han tenido tropiezos de aplicabilidad que han entorpecido el cumplimiento de objetivos organizacionales en virtud de las cuales fueron formuladas, aprobadas y finalmente puestas en vigencia.

Así, cuenta cada vez con más leyes y regulaciones para promover el trabajo justo y digno, evidenciando un cambio en los diseños de puestos, como se detalla a continuación:

- Los diseños de puestos son más acordes a los perfiles de los ocupantes y aspirantes, con el fin de evitar las discriminaciones laborales y el acceso a un puesto laboral.
- Las empresas en ciertos casos, no aplican dichas leyes de trabajo.
- Exigencia de destrezas y experiencia en mandos bajo presión.
- Los procesos laborales, están sujetos a horas diarias y semanales para evitar fatigas y cansancios.
- Puestos más innovadores y creativos.

Actualmente, el sistema organizacional de empresas con pequeño número de trabajadores, han descuidado las funciones explicativas de los procesos de trabajo, por considerarlo un tema aislado a la realidad de la dirección de recursos humanos. El manejo de habilidades se vuelve

competente al entorno que los rodea, es así, que los encargados de la dirección de distribuidoras y otras micro empresas, deben fomentar una cultura de formalidad en los procesos de los cargos rotativos con estabilidad laboral, con descripciones acordes al área desempeñada, y la visión de empezar a preparar trabajadores más preparados profesionalmente y académicamente, ante los desafíos del mercado laboral cambiante.

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados, las personas son más valiosas al igual que los métodos y funciones de los recursos humanos. La evolución del diseño de puestos de trabajo en el proceso laboral ha transitado por varias etapas desde el surgimiento del trabajo primitivo, para luego quedar en segundo plano, hasta que se comienza a ver al cargo como un proceso de eficiencia de algo definitivo y pasar a la importancia de las condiciones sociales de los trabajadores, teniendo en cuenta que los intereses de la estructura organizacional está enfocada en la eficiencia, sin embargo en la última etapa que corresponde al modelo situacional se aprecia un verdadero desarrollo de los puestos de trabajo en la relevancia que se da a los factores externos y que afectan de alguna manera a la organización, fundamentándose en la búsqueda de técnicas que permitan mejorar el proceso laboral de una empresa.

Caracterización gnoseológica y sociológica del proceso laboral

En el proceso laboral de las nuevas tendencias administrativas, está obligada a introducir los avances de las teorías científicas en gestión de talentos humanos, entre los desafíos están los desajustes en los procesos de trabajo que surgen por la mayor exigencia de habilidades y niveles de capacidad en la gente. La calidad de la fuerza de trabajo y eficiencia en el mercado de trabajo, permiten que los gobiernos actuales inviertan en el capital humano y compitan en los mercados internacionales, sin embargo es necesario solucionar las bases de la estructura organizacional en su función específica de las definiciones de los procesos de las tareas en las empresas.

Debido a ello es necesario caracterizar dicho proceso a fin de explicar sus particularidades para posteriormente interpretar los fundamentos de la solución del problema científico.

“Un proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tiene por objeto crear un producto específico para un cliente determinado” (Chiavenato, 2009, pág. 16); “...un conjunto de actividades interrelacionadas mediante las que se persigue la consecución de un fin” explica (Machado, 1999, pág. 227)

Bohlander & Sherman (2003, pág. 16) añade: “Un proceso es el conjunto de actividades de la empresa que generan un valor añadido, o bien, conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforma elementos de entrada en resultados”, los criterios acotados por intelectuales, plantean al proceso como un conjunto de actividades, para crear un producto determinado, sin embargo este concepto va más allá y se destaca que es el conjunto de actividades que interactúan para generar valor añadido para transformarlos en resultados.

La palabra laboral o “Labor, en latín, significa trabajo” según (Blanch & Gala, 2003, pág.33). Trabajo tiene su equivalente: “Labor, procede del latín: LABOR-ORIS, que significa dificultad” (Barquero, 2005, pág. 22) y según (Grados, 2001) define que el: “Trabajo es la actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerida por cada profesión u oficio” (pág. 62).

Los criterios expuestos explican que el proceso laboral se relaciona con el trabajo, proveniente de dificultad; argumentando como la actividad humana desde la antigüedad se dedicada a la producción de bienes o servicios, con normas de eficiencia. Al analizar estos criterios se evidencia la importancia de una participación activa entre las diferentes personas que ocupan los cargos laborales y que conforman la sociedad. Por tanto el trabajo es la actividad humana, intelectual independientemente del grado de preparación técnica que sea requerida por cada profesión. Las transformaciones del mundo de los negocios tienen que ver con los recursos humanos y los procesos que surgen a raíz de verificar la idoneidad laboral de las personas para el tipo de trabajo. Adicionalmente, el proceso laboral está asociado con los recursos humanos como la actividad que diseña métodos de trabajo para el personal en las actividades diarias de la empresa y los recursos

humanos permiten definir las características de las competencias ligadas con el proceso laboral, pues este análisis permitirá identificar al proceso como tal.

“En el contexto laboral, la introducción de las competencias significa la revisión de la manera tradicional de evaluación, además su estrecha relación con el trabajo, responde muy bien a la situación que vive el mundo laboral” (López, 2006, pág. 23).

Según el autor anterior explica que las metodologías actuales de análisis del trabajo se basan en evaluaciones tradicionales a través del nivel de desempeño de las tareas que el trabajador realiza además se centran en descifrar y establecer su aporte al logro de los objetivos de la organización a la que pertenece. Las empresas competitivas han aplicado estrategias que pasan por la modernización de sus estructuras, su aplanamiento y simplificación alcanzado introducir mejores tecnológicas con un reconocido “talento humano o recurso humano” para el logro de sus metas.

López (2006, pág. 26) define a la competencia laboral como: “... una mezcla de conocimientos, habilidades y actitudes específicas que debe poseer la persona para llevar a cabo, exitosamente, una actividad laboral identificada plenamente”; (Belamaric, y otros 2000, pág. 226) concluye que: “La competencia laboral como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello”; otra aportación (Alles, 2010, pág. 234) la competencia laboral es: “Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, de habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes”.

Las competencias laborales son el centro de atención de los jefes de recursos humanos para verificar hasta donde y cuan capaces son los trabajadores de resolver los problemas y la efectividad que tienen en cumplir con las obligaciones laborales, por lo tanto una competencia es más que conocimientos y actitudes en términos de desempeño sino que es la idoneidad para realizar una tarea en un puesto de trabajo. “Cuando las organizaciones proyectan su futuro, los gerentes de recursos humanos se deben interesar en mezclar la ARH (Administración de Recursos Humanos) y la planeación estratégica de la organización en su conjunto” (González & Olivares, 2005, pág. 41).

González & Olivares (2005, pág. 39) define: “La planeación de recursos humanos como un proceso organizacional para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serán necesarios, lo que permite al departamento de personal planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras”.

Mondy & Noe (2005, pág. 99) menciona que: “La planeación de recursos humanos es el proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas esté disponible cuando y donde se necesite” y (Vivas, 2000, pág. 14) “La planeación de recursos humanos es el proceso que busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la empresa, y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización”.

Las propuestas señalan similitudes de pensamientos de la planeación de recursos humanos como el proceso sistemático para mantener la demanda necesaria de empleados, con planes de labores de selección, sin embargo la planeación de recursos humanos permite una visión de los recursos humanos con las necesidades futuras para el óptimo aprovechamiento del personal. Estos resultados son el reflejo de la correcta administración de personal, basada en principios y fundamentos teóricos que garantizan la aplicación de procedimientos y manuales acordes a los perfiles de cada sitio de trabajo.

El proceso laboral tiene su adaptación a la administración de recursos humanos, (Chiavenato, 2009, pág. 15) “La administración de recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos”; (Dessler, 2001, s/p) indica “La administración de personal se refiere a las políticas y a las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que ocupa usted” y según (Mondy & Noe, 1997, pág. 4) concluye que: “La administración de recursos humanos es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales”.

Las aportaciones presentadas por los diferentes autores, señalan definiciones que se relacionan entre sí, pues plantean que la administración de recursos humanos es la herramienta para alcanzar los objetivos, a través de la ocupación de un puesto de trabajo, aclarando que se basan en procesos dinámicos e interactivos. Sobre las

condiciones laborales en una organización tienen que estar conectadas a la estabilidad de los sistemas, para que las personas puedan adquirir prioridades en las actividades, además "...busca ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones..." (Chiavenato, 2009, pág. 14), explica: "...la ventaja de tener un jefe idóneo da la alternativa de obtener procesos laborales positivos".

Chiavenato (2009, pág. 15) "La administración de recursos humanos tiene seis procesos en su dirección", como son:

- a) Procesos para integrar personas.
- b) Procesos para organizar a las personas.
- c) Procesos para recompensar a las personas.
- d) Procesos para desarrollar a las personas.
- e) Procesos para retener a las personas.
- f) Procesos para auditar a las personas.

Por otro lado González & Olivares (2005, pág. 46) indica que: "Los principales procesos en la administración de recursos humanos en la fase de ingreso son: Reclutamiento, selección y contratación e Inducción del personal", (Castillo, 2006, pág. 10) determinan: "La activación del sistema de administración de personal la realiza un conjunto de funciones características, las cuales están interrelacionadas para conformar los diferentes procesos administrativos", como se muestra a continuación:

- Planeación: Programas de personal y previsión de fuerza laboral.
- Organización: Análisis ocupacional, reclutamiento y selección.
- Coordinación: Socialización, relaciones sindicales y entrenamiento.
- Dirección: Motivación, remuneración, bienestar laboral y gestión participativa.
- Control: Evaluación del desempeño, disciplina laboral, manejo de reclamos y auditoría de personal.

Los criterios presentados por los autores, dan a conocer que la administración de recursos humanos es diversa y que necesita de procesos fundamentales para la incorporación de personal calificado, pues comienza con un proceso planeación o integración de la fuerza laboral con objetivos y metas, además la organización necesita del análisis de cargos a través del reclutamiento, selección, contratación

e inducción del personal fundamental para el candidato, otro proceso es la coordinación con la recompensa salarial que incluyen las prestaciones y beneficios sociales para un mejor bienestar social del trabajador, sin duda la dirección con planes de capacitación elevan el nivel intelectual conjuntamente con la clasificación de puestos de trabajo y el último proceso de control abarca dos subprocesos como es la retención y auditoría del personal a través de la evaluación del desempeño con el manejo sistemático de la información del empleado para dar seguimiento a las actividades con la verificación de los resultados, entonces si se aplican estos procesos se logrará contribuir efectivamente al éxito del proceso laboral del trabajador.

Al analizar, la posición que asume el proceso laboral, sobre sus interacciones y principios se permite sintetizar que los trabajos de la fuerza laboral, tienen un estrecho vínculo con la concepción académica, para que en forma conjunta logren formar al empresario nuevo con competencias, habilidades y destrezas, entonces así, será parte de este proceso.

A. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS.

En los años cuarenta surge las “...estrategias empresariales sobre la adecuada integración de los trabajadores...la estrategia de selección” (García &. Hierro, 2001, pág.35, 45)

Algunos autores han definido la integración de personal como: “Los procesos para incluir nuevas personas en la empresa. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal” (Chiavenato, 2009, pág.15); “...el proceso dirigido a buscar mediante reclutamiento interno o externo, al candidato idóneo para cubrir un puesto de trabajo dentro de la organización” (García &. Hierro, 2001, pág. 54).

“Es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso” (Robbins &. Mary, 2005, pág.129)

Las aportaciones presentadas por los diferentes autores permiten determinar la importancia de la primera etapa de integrar personal definiéndolo como el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal idóneo para cubrir un puesto de trabajo, entonces a partir de esta premisa se resolverán las necesidades de recursos humanos con los candidatos a ingresar.

Marr & García (1997, pág. 109) define: “Los objetivos fundamentales para la configuración de los procesos de integración son: capacitación del nuevo personal, vinculación a largo plazo y desarrollo de grupos de trabajo eficientes” y (García & Hierro, 2000, pág. 35, 45) mencionan con otro punto de vista a los objetivos tales como: “Elegir al candidato más adecuado para un puesto, valorar la capacidad de un candidato para desempeñar las funciones y las tareas específicas del puesto, reunir información referente a los candidatos y contrastarla con la obtenida a través de otras fuentes: tests, pruebas profesionales, ejercicios de simulación, etc.”.

Cuando el proceso de integración del personal supone más que una simple contratación de personas así como la formación y reunión de información del candidato entonces se produce la aplicación de estrategias de reclutamiento y selección eficaces, tratándose de que los empleados de nuevo ingreso se adapten fácilmente a la organización como es la rotación de puestos. Varios autores, tales como (García & Hierro, 2001, pág. 259); (Marr & García, 1997, pág. 90) y (Chiavenato, 2009, pág.15), reconocen fases en la integración de personal, como se menciona a continuación:

- a. Reclutamiento: proceso de búsqueda dentro y fuera de la organización de personas que ocupen puestos vacantes.
- b. Selección: método adecuado para la integración del candidato más cualificado para cubrir el puesto, se revisa curriculum vitae, referencias, solicitudes de trabajo y entrevistas.
- c. Inducción: programa formal o informal para familiarizar a los nuevos empleados con sus responsabilidades de trabajo, compañeros y políticas de la organización.

Cuando cada una de las fases del proceso de integración del personal opera con eficacia en una organización, entonces se mejora las condiciones para reclutar a empleados que posean las habilidades y capacidades necesarias. Además de las fases, el proceso presenta ventajas, de las cuales se mencionaran las más significativas a continuación:

- Promueve expectativas de trabajo realistas, con una conducta encaminada al trabajo funcional.
- Socializa a los empleados con la cultura de la organización.
- Reduce al mínimo los problemas de desempeño y comportamiento laboral.

- Reduce la probabilidad de acciones discriminatorias de recursos humanos.
- Capitaliza el talento y la riqueza de perspectivas de una fuerza de trabajo diversa.

Los criterios de los distintos autores referenciados anteriormente permiten concluir que el seguimiento de determinadas fases con sus ventajas desde un enfoque de integración garantiza una mayor efectividad del proceso de reclutamiento, selección e inducción en los candidatos en su etapa de ingreso.

B. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO PARA ORGANIZAR A LAS PERSONAS.

La aparición de la palabra organización: "...tendría lugar cuando se propagaba lentamente los métodos y normas de trabajo emergentes de la organización de pequeños talleres y tiendas comerciales a finales del siglo XVIII" indica (Porret, 2007, pág. 22) y (Robbins & Mary, 2005, pág. 26) adiciona: "...en esa época, alguien tenía que planear labores, organizar a las personas y los materiales, instruir y dirigir...".

Entonces la posición tradicional de organizar personas se viene dando desde la antigüedad con normas de trabajo y métodos para adoptar una planificación moderna de creación de puestos de trabajo funcionales entonces sería necesario acompañar con evaluaciones de desempeño. La mayoría de las personas son miembros de organizaciones, equipos, grupos sociales que promueven la colaboración y negociación de los individuos, de esta manera se mejora la efectividad y eficiencia de la comunicación de las empresas.

Se han considerado criterios de intelectuales para definir la palabra organizar, tales como:

Organizar: "Es una serie de conductas, actitudes o procesos sociales mediante los cuales se pretende llegar a unas metas" (Porret, 2007, pág. 25); (Fernández & Sánchez, 1997, pág. 2) "...establece o reforma una cosa, sujetando a reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla"; (Chiavenato, 2009: pág. 15) expone: "Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño".

Las aportaciones dan a conocer las diferentes posiciones del proceso de organizar pasando de simples actividades con el fin de cumplir metas en armonía, para llegar a destacar que son procesos diseñados para

funcionar con capacidades y desempeños. La orientación en el área de trabajo debe estar familiarizada con el empleado en el cumplimiento de los objetivos, además la presentación con los compañeros, el conocimiento de las políticas, beneficios, horas de trabajo y por último un recorrido por las instalaciones del lugar de trabajo.

Este proceso organizacional establece una serie de pasos en su desarrollo, entre los más significativos, son:

- Establece el diseño organizacional con su respectivo organigrama.
- Analiza y describe los puestos de trabajo en base a los perfiles de los candidatos, especificando las tareas diarias.
- Coloca personas por sus capacidades y habilidades en los cargos ofrecidos.
- Evalúa el desempeño de cada colaborador.

La necesaria organización de personas es poco entendida por algunos líderes o gerentes de empresas ocasionando la débil atención a la valoración de los cargos y las condiciones sociales del mismo, esto orienta a proponer e implementar en el manual de funciones laborales el tema del mejoramiento de la idoneidad en sus puestos de trabajo.

C. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO PARA RECOMPENSAR A LAS PERSONAS.

El proceso de recompensas aparece desde los orígenes de la administración de personal, sin embargo su tecnificación es reciente con aplicaciones matemáticas y computacionales.

Un factor cuestionado durante años es la pérdida de personas capaces que son atraídas por mejores condiciones económicas que ofrecen empresas competidoras esto ocasiona un desánimo administrativo por la inequitativa remuneración que se da en las organizaciones.

Castillo (2006, pág. 222) afirma que se debe: "...promover la creación de aumentos salariales y el diseño de una estructura salarial que consulte con la capacidad de la empresa, las condiciones del mercado laboral y mantener una fuerza laboral altamente motivada y eficiente...". El logro de las competencias se desarrollan en torno al incentivo del trabajador y con una motivante remuneración en el pago por el desempeño de las funciones, es así que algunos consultores indican las determinantes como:

J. Castillo (2006: p224) explica: "...la remuneración incluye el salario base, los incentivos, beneficios laborales y prestaciones

sociales”; (Ayala, 2004, s/p) “Las principales remuneraciones son: básica, bonificaciones, asignaciones, vacaciones gratificaciones y horas extras” y (Mercado, 2004, pág. 426) afirma: “...los elementos de la remuneración son: salario mínimo, salario del puesto, pago al mérito, pago a la productividad o incentivos económicos”.

De acuerdo a los criterios realizados en base a estudios la remuneración es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios que brinda a una institución, por lo tanto esta compensación directa debe tener incentivos económicos, salarios básicos, pago por la productividad con prestaciones y beneficios laborales como sociales entonces así el colaborador estará motivado económicamente aumentando su productividad y eficiencia.

Lo antes señalado, insinúa una conclusión final. El proceso de recompensas trata expresamente de incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más elevadas, con el libre derecho que tiene un colaborador luego de haber cumplido con ciertos requisitos exigentes por la organización.

D. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO PARA DESARROLLAR A LAS PERSONAS.

La cultura de capacitación en las organizaciones es un elemento fundamental para el desarrollo del compromiso del personal en el cambio de actitudes, mejorando la comunicación y comprensión entre empleados y directivos. Sin embargo un entendido intelectual como (Marr & García, 1997, pág. 197) explica que: “...el desarrollo de personal es la suma de todas las medidas que debieran poder garantizar, de la manera más amplia y sistemática posible, las necesidades de cualificación actuales y futuras del personal en la empresa”; otro referencial menciona que el desarrollo de personas: “Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal” I. Chiavenato (2009: p15) y (Puchol, 2007, pág. 23) concluye “...se refiere a la necesidad que los individuos crezcan dentro de la organización y con la organización, que se estimulen a trabajar cada vez más y mejor...”.

Las funciones administrativas entre ellas el desarrollo del personal se destaca por la capacitación y el incremento del desarrollo profesional para el cumplimiento de las necesidades futuras en la empresa y de esta manera lograr adoptar una formación administrativa desarrollada generada por el talento humano. (Siliceo, 2004, pág. 64) identifica

cinco aplicaciones para una cultura de capacitación como: “Identidad, capacitación, productividad; desarrollo de actitudes empresariales en la organización; creatividad en el desarrollo ejecutivo; programa de renovación personal y la empresa”.

Marr & García (1997, pág. 200) explica que el desarrollo del personal tiene aplicaciones diferentes como: “La seguridad en el puesto de trabajo, las oportunidades de promoción, las oportunidades en el mercado, la situación de ingresos y la autorrealización”; (Mínguez, 2006, pág. 29) explica que existen tres niveles: “Desarrollo motivacional, organizativo y el cultural”.

La cultura de capacitación está orientada en diferentes aplicaciones como la identidad, las actitudes, la creatividad, la renovación de personal y por la empresa, que en comparación con otros niveles organizativos complementan la fase esencial del aumento de conocimientos de los trabajadores para alcanzar de esta forma una equitativa autorrealización laboral.

Estos enfoques de orientación para el desarrollo del personal han adoptan alternativas favorables para las exigencias de los puestos de trabajo, entonces si se aplica este proceso se incrementa de manera significativa el personal responsable para el éxito de la empresa.

E. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO PARA RETENER A LAS PERSONAS.

Uno de los grandes problemas de las empresas es la retención de personas que están dentro, sino también captar nuevos talentos mejor preparados. Las organizaciones se sujetan en la actualidad a las fuerzas del mercado laboral que representen mayor valor agregado en sus labores.

Algunas opiniones de autores, permiten analizar que es la retención de personal:

Chiavenato (2009, pág. 16) explica que los procesos para retener personas: “Son los procesos para crear las condiciones ambientales satisfactorias para las actividades de las personas”; (Sarries & Casares, 2008, pág.188) explican: “La retención de talentos es una selección de personal bien coordinada y persigue objetivos vinculados a la posibilidad de realizar una carrera profesional” y (Pérez, 2008: p224) menciona que la retención del talento es: “...la estructura de una marca personal...”.

Los límites que tienen las personas, las empresas y las organizaciones para alcanzar el éxito están determinados por la correcta selección de

personal para retener al mejor talento humano, este proceso de objetivos coordinados permite reclutar al personal más idóneo, entonces si se cumple esta regla se podrá identificar y retener a los profesionales que tengan su propia marca personal. Los recursos que tienen su propia marca personal son aquellos que tienen elevada autoestima, excelente salud, buenas relaciones laborales y que tienen un alto nivel positivo de actitud mental de retención y solución de problemas.

Por otra parte, es necesario identificar al personal que ofrezca mayor liderazgo, que facilite el trabajo a los demás y que podría causar daño a la compañía si fuera a laborar para la competencia. Si los administradores de recursos humanos están en búsqueda de personal calificado, deben acogerlos satisfaciendo sus necesidades emocionales, hacer sentir al recurso humano importante con un estable ambiente de trabajo dentro de la empresa y que su opinión es importante, entonces se puede cumplir con la misión y visión corporativa del mercado laboral.

F. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO PARA AUDITAR A LAS PERSONAS.

Cualquier actividad humana está sujeta a la evaluación por medio de la comparación. Las auditorías tienen varios criterios entre ellos:

Chiavenato (2009, pág. 15) explica: “Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados” y (Vela & Montesinos, 1991, pág. 52) expresan que la auditoría de personal: “...evalúa la gestión de los recursos humanos, reales y financieros, así como valorar el grado de eficacia y eficiencia alcanzado en relación con los objetivos programados”.

Otro aporte menciona: “La auditoría de recursos humanos es el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización, acompañados de sugerencias para mejorar” (Boland & Carro, 2007, p144).

Las definiciones de auditoría de recursos humanos tiene diversidad de criterios y diferentes posiciones administrativas, sin embargo es un proceso simple de análisis de políticas para dar control y seguimiento a las actividades de las personas para verificar los resultados, así se podrá establecer las medidas pertinentes para la corrección y mejoramiento de las mismas. Hoy en día la auditoría de personal también establece sistemas de información y una base de datos de los recursos humanos para las toma de decisiones además es responsabilidad del área de jefe de personal mantener a todos sus directivos informados de las

actividades laborales. Los indicadores utilizados para las evaluaciones tienen que tener referencia con la experiencia en el trabajo, confiabilidad, responsabilidad y en el compromiso institucional.

Por lo tanto toda auditoría de recursos humanos debe comenzar con un análisis de los componentes de la cultura de la empresa y sus estrategias para establecer el grado de coordinación que existe entre ambos, entonces así se podrá establecer una auditoría eficaz para conocer el comportamiento del talento humano. Si se analiza cual de los procesos es más importante, sería de acuerdo a la situación, ya que cada uno tiene sus propias condiciones de prioridad, entonces el proceso de integrar personas toma prioridad; los cambios de tecnología incluye procesos de desarrollo. En conclusión cada proceso es importante y se los debe tratar como un todo, ya que si uno falla por una mala decisión el resto tendrá sus resultados desfavorables, por eso es necesario darles una sistematización en la aplicación de cada fase en el proceso laboral.

Caracterización gnoseológica del diseño de puestos de trabajo.

Hoy en día, los puestos de trabajo reflejan de manera explícita, el grado de desarrollo que han alcanzado, dejando atrás los modelos administrativos primitivos, en un periodo de historia de la humanidad concreta.

En estos análisis se revelan distintas aportaciones científicas de autores, realizadas en años de investigación, permitiendo exponer el proceso para describir los puestos laborales adaptados a los perfiles necesarios de la organización. Para comprender el papel que le concierne a la concepción analítica del diseño de puesto, vale analizar la interpretación de conceptos relacionados con este tema que permitan identificar las diferencias que se establecen.

El puesto, según (Chiavenato, 2009, pág. 219,204) "...se deriva del modelo burocrático de la división del trabajo de la organización y del hincapié en la estabilidad y el conservadurismo. Hoy en día las organizaciones abandonan gradualmente ese concepto y adoptan formas más creativas de modelar el trabajo de las personas. La atribución

de facultades significa que se fortalece a las personas que trabajan en equipos, con total responsabilidad por las metas y los resultados y completa libertad para tomar decisiones”. Las investigaciones por dicho autor relatan que el puesto es proveniente de la división del trabajo, sin embargo considera que en la actualidad las destrezas para desempeñar un cargo son retribuidas por la responsabilidad de cumplimiento de metas, con la total libertad de emitir decisiones, que afecten a su estabilidad laboral, considerando “...un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo sepan y lo diferencian de los demás puestos” (Chiavenato, 2009, pág. 219, 204) y (Grados, 2001, pág. 197) mantiene que: “...un puesto como un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones forman una unidad de trabajo específica e impersonal”.

Mondy (1997, pág. 92) define: “Un puesto es un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos”. De acuerdo a las diversas definiciones planteadas un puesto es un conjunto de deberes y responsabilidades, que forman una unidad en la organización para alcanzar sus objetivos.

Adicionalmente, las personas, con sus conocimientos y habilidades intelectuales, están listas para ejecutar tareas, con determinados objetivos organizacionales e individuales, por este motivo al puesto se lo relaciona con tareas, (Chiavenato, 2009, pág. 225), en su nota por la US EmploymentService y la us Office of Personel Management define a las tareas como: “Series agregadas y coordinadas de los elementos del trabajo que se necesitan para producir un resultado determinado...”.

Montserrat & Planellas, et al 1997, pág. 84) expone que las tareas: “Es una descripción de todo lo que el ocupante del puesto debe hacer o de lo que se hace responsable”. Los autores referenciados coinciden en que las tareas son los elementos del trabajo para producir resultados, alcanzar metas y ser aplicados por el ocupante del puesto. El trabajador necesita las herramientas necesarias para realizar sus tareas y procedimientos con el apoyo de la dirección del departamento de personal.

Considerando que cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad, es necesaria una planeación efectiva

de recursos humanos que tome en cuenta estos requerimientos para los puestos. Para ello, los directivos de hoy en día invierten su tiempo preparando equipos de trabajo claves para la empresa.

Chiavenato (2009, pág. 143), en su evaluación crítica menciona: “El modelo clásico del siglo xx proporcionó el concepto tradicional de puesto y un enorme avance en el diseño de puestos, dado que no existía nada al respecto”.

La teoría clásica proponía una estructura de funciones muy rudimentaria y llevaba al agotamiento físico, sin embargo, se presentaron más alternativas de cambios y transformaciones en la administración, debido a ello se empezó el involucramiento del trabajador en las decisiones de la empresa, pues sus aportaciones consistían en dar sus opiniones sobre las tareas que realizaba, dando comienzo al diseño de cargos.

Araluce (2001, pág. 203) explica: “...el diseño de puestos de trabajo se puede definir como la síntesis de toda la serie de actividades específicas que constituyen un trabajo y que se asigna a un puesto concreto de trabajo o a un grupo de ellos”; (Chiavenato, 2009) lo define como “El diseño de puestos es la especificación del contenido, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, a efecto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante” (pág. 206).

Mondy (1997, pág. 111) aporta: “El diseño de puesto consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización”. Las acotaciones expuestas expresan igualdad de criterios al indicar que el diseño de puestos son la serie de actividades específicas que constituyen un trabajo y su relación con los demás puestos, cumpliendo requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante. Es decir constituye la manera de cómo cada cargo está estructurado y dimensionado con la fuerza laboral.

Espeso (2007, pág. 815) y Menéndez (2007, pág. 465) coinciden que: “El diseño de los puestos de trabajo debe llevarse a cabo teniendo en cuenta los datos biométricos humanos siguiendo los principios de las Normas UNE-EN...”, de la cual presenta tres principios: el primero “... es el de la preeminencia del hombre como la parte fundamental de

cualquier proyecto...”, el segundo “...implica reconocer las limitaciones para cambiar diversos aspectos del ser humano...” y el último principio explica de “... preservar y promover la salud laboral...”.

Chiavenato (2009, pág. 205), manifiesta que: “El diseño de puestos define cuatro condiciones básicas:

- Conjunto de tareas que el ocupante debe desempeñar.
- La manera que las tareas se deben desempeñar.
- Quien es el superior inmediato del ocupante del cargo.
- Quienes son los subordinados del ocupante del cargo”.

De esta manera, los diseños de puestos se acogen a tres principios fundamentales, tienen que ver con la adaptación del hombre al correcto diseño, físico y no físico, además con la salud laboral, motivación, errores y sus logros; es así que esto afecta a las cuatro condiciones básicas como las tareas, conocimiento de superior inmediato que formarían parte de la práctica en la actividad laboral del cargo.

González & Olivares (200, pág. 47) manifiesta que: “... la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de cada organización. Tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan”; sin embargo “...es necesaria una técnica que nos ayudará a lograr estos objetivos mediante la determinación de los elementos que integran el puesto. De esto se deduce el análisis de puestos...” menciona Grados (2001, pág. 198); más allá que todos estos criterios Chiavenato (2009, pág. 222) explica que: “... el gerente de línea o el especialista en RH muchas veces necesita saber cómo se diseñaron y estructuraron los puestos; de ahí la necesidad de describirlos y analizarlos”.

Todas las deducciones anteriores son válidas pues lo que trata de explicar los autores anteriores es que un gerente debe tener los conocimientos aceptables, para elaborar un puesto acorde con el perfil del trabajador. El análisis de las exigencias del ocupante para especificar las principales responsabilidades laborales, tiene dos elementos que se caracterizarán, como son:

- Descripción del puesto
- Especificación del puesto

Empezaré en hacer referencias de diferentes autores sobre el análisis de puestos, para determinar su significado e influencia en el puesto de trabajo.

Chiavenato (2009, pág. 222): “El análisis de puestos significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto” y (González & Olivares Socorro, 2005, pág. 47) manifiestan que: “El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización”.

Grados Jaime (2001, pág. 198) explica que: “El análisis de puestos es la técnica que nos ayudará a lograr estos objetivos mediante la determinación de los elementos que integran el puesto”. Las propuestas planteadas afirman que el análisis de puestos es la técnica para el logro de los objetivos, en base a los conocimientos y habilidades que se exigen al ocupante del puesto para su buen desempeño.

De esta manera, podemos argumentar que es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto permite la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Además el uso de esta información permite establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez proporciona la base para unificar los subsistemas que conforman la gestión de los recursos humanos. A este proceso interactivo (Grados, 2001, pág. 198) “El análisis de puestos no sólo consiste en separar y estudiar cada uno de los elementos que integran un puesto; también se deben analizar los datos con objeto de establecer si ya se ha obtenido la información suficiente...”.

De esta forma algunos autores definen actividades tradicionales para la recopilación de datos, tal como lo describe (Chiavenato, 2009, pág. 223) en el que expresa que: “Existen tres métodos para obtener datos relativos a los puestos: la entrevista, el cuestionario y la observación”, por otra parte (Grados, 2001, pág. 200) coincide: “Los métodos de trabajo son los mismos que se utilizan en la extracción de información; los más comunes son la entrevista, los cuestionarios y la observación directa”, de igual forma lo afirma N. Mondy (1997: p95).

González &. Olivares (2005 pág. 47) adiciona que los: “Informes sucesivos (bitácoras del trabajador)” también son necesarios a este proceso.

Desde el punto de vista de análisis los intelectuales coinciden en criterios planteados al afirmar que existen tres métodos importantes para la extracción de información como: la entrevista, los cuestionarios

y la observación directa, sin embargo se adiciona que es necesario utilizar los informes sucesivos (bitácoras del trabajador), aunque no es tan relevante su aplicación, debido a la poca información que se recolecta del ocupante del puesto.

La revisión de puestos tiene los elementos básicos, para su correcta obtención de datos, también relaciona las actividades y responsabilidades acerca de los cargos. (González & Olivares, 2005, pág. 47) afirma que: “La identificación de puestos con una metodología adecuada se obtienen datos para caracterizar el puesto analizado”; mientras que (Grados, 2001, pág. 200) indica: “La campaña puede llevarse a cabo: por grupos y para la población completa”. Además es necesario seleccionar a los titulares del puesto para la correcta información proporcionada.

El primer elemento del análisis de puestos es la entrevista (Chiavenato, 2009, pág. 224) especifica: “Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos por el análisis de puestos: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen en el mismo trabajo y las entrevistas con uno o más supervisores que tengan un desarrollo y conocimiento de fondo del puesto que se está analizando”, en el caso de (Grados, 2001, pág. 202) y (Mondy, 1997, pág. 95), no especifican ningún tipo de clasificación.

Este primer elemento de entrevista tiene una clasificación simple, la primera de ellas se la aplica a personas que tienen definido su puesto y no hay otra persona que realice las mismas funciones, la entrevista grupal es cuando varias personas realizan el mismo trabajo, y la última con el supervisor que es la persona encargada de dirigir al equipo de trabajo y que conoce el comportamiento de cada subordinado a su cargo.

El segundo elemento del análisis de puestos tiene que ver con el método de observación, pues (Grados, 2001, pág. 201) deduce: “La observación directa se lleva a cabo en el lugar en que se desarrolla el trabajo y es conveniente tomar datos por escrito”; (Chiavenato, 2009, pág. 226) menciona que: “...la observación se aplica para trabajos simples...”, y (Urquijo & Bonilla, 2008, pág. 80) explican que este método “... es la revisión de archivos disponibles...”.

El proceso de la actividad de la observación se aplica a cargos sencillos, repetitivos, deduciendo que se debe realizar en el lugar donde se desarrolla el trabajo, pues además de tomar las notas necesarias se debe validar con los archivos disponibles.

El tercer elemento son los cuestionarios, según (Muñoz, 2002: p340) acota que: “El cuestionario tiene la gran ventaja de que puede recopilar una gran cantidad de información, debido a que contiene preguntas muy sencillas...”, así mismo es: “...de aplicación rápida y económica...” (Mondy, 1997, pág. 95), mientras que (Grados, 2001, pág. 202) afirma su criterio en: “...que el registro de los datos debe ser lo más confiable y válido posible, es necesario establecer con claridad cuál es la información que se desea obtener”.

La técnica de cuestionario incluye preguntas sencillas elaboradas de forma rápida y eficiente, que permite la recopilación de datos de un gran número de empleados, así mismo se corre el riesgo de atrasos en la información, generando en algunos casos demoras en los procesos. Los autores citados dan aportaciones válidas de este método, la aplicación de cada uno de ellos dependerá de la organización y la problemática que se desee solucionar. Otro dato importante mencionar es que el método de informes sucesivos (bitácora del participante), menciona que se lo adopta “...a modo de cuaderno de bitácoras, con decisiones adoptadas, objetivos previstos indicando el trabajo que se ha ido realizando con los progresos conseguidos...” señala (Villegas, 1999, pág. 132).

La aplicación de una bitácora al trabajador, sirve de registro para el control de los objetivos previstos señalando diariamente los progresos alcanzados para la revisión con reuniones de final de mes.

Jiménez, 2007, pág. 65) aporta: “...una vez terminado el análisis de puestos, se procederá a redactar la documentación del puesto a describir...deberá ser firmado por el titular del puesto y el superior jerárquico...” y (Grados, 2001, pág. 203) coincide: “...se elaborará el análisis de puestos definitivos, describiendo de manera detallada y sistemática los elementos que lo integran”; con la terminación de (Mondy, 1997, pág. 99): “Al terminar el análisis de puestos, se pueden preparar dos documentos básicos para recursos humanos: descripción y especificaciones de puestos”.

De los criterios planteados, los autores señalan de igual posición, que el análisis de puestos tiene dos elementos fundamentales que incluyen el contenido y requisitos del cargo, como son:

- Descripción del puesto
- Especificación del puesto

Del primer elemento descripción del puesto, vamos a tomar ciertos conceptos para llegar a una conclusión lógica: “La descripción de puestos es una definición escrita de lo que hace el ocupante de un puesto, de cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo” (Chiavenato, 2009, pág. 221).

González & Olivares (2005, pág. 48) afirma: “La descripción de puestos es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico”. Otro pensamiento de (Grados, 2001, pág. 198) menciona: “La descripción del puesto es la forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador”.

De igual manera (Jiménez, 2007, pág. 67) define a la descripción del puesto de trabajo: “...como el conjunto de finalidades y tareas que se realizan en cada puesto, previa elaboración del inventario”.

El tema analizado presenta que la descripción de puestos son deberes, finalidades, operaciones escritas de todo lo que hace, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo. Entonces la descripción de puestos debe ser un retrato del cargo, tiene dos tipos la específica y general; la primera es un resumen detallado de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un trabajo, está asociada con las estrategias del flujo de trabajo, eficiencia, control y planificación; la general en cambio se vincula con las estrategias de flujo de trabajo que destacan la innovación, la flexibilidad y una planificación amplia del trabajo, sin duda las dos presentan nociones importantes para el desarrollo de tareas.

Autores sobre diseño de puestos, tales como (Grados, 2001, pág. 204) y (Mondy, 1997, pág. 93), afirman que luego de la descripción es necesario identificar los puestos, con los datos recabados, pues contienen los siguientes puntos:

“Título de puesto, Clave, Categoría, Horario, Sueldo, Ubicación del puesto, Jerarquía y Número de trabajadores que desempeñan el puesto”.

Vivas, 2000, pág. 9) confirma que es necesario solicitar requisitos laborales como: “Grado de preparación, estado civil, características especiales del ocupante, idiomas, nacionalidad, domicilio y experiencia”, al ocupante del cargo.

Estos requisitos fundamentales, se deben de analizar en cada individuo con el fin de estimular la inteligencia y capacidad del mismo, además que sirva de gran interés para cada administrador y tenga la opción de aplicar nuevas técnicas de evaluación de personal.

Valenzuela & Ortiz (2004, pág. 20) y Grados (2001, pág. 204) coinciden en que luego de la identificación del puesto, se debe realizar una descripción genérica definida como: "...conjunto de actividades del puesto como un todo y de modo muy breve" y la descripción específica "...detalla las operaciones que se realizan en un puesto determinado", sin embargo (Mondy, 1997, pág. 94) menciona que luego de identificar se debe: "...anotar una fecha de vencimiento en el documento. Esta práctica garantiza la revisión periódica del contenido del puesto..." para luego delinear "...las tareas principales a desempeñar".

Los criterios mencionados por los diferentes autores, son válidos, la identificación del puesto ayuda en cierta medida a la realización de la definición de actividades, así como el detalle de las operaciones diarias, aunque la aplicación de revisión de documentos obsoletos es una excelente técnica de control, que se aplica por lo general en empresas con certificaciones ISO.

Culminada la fase de la identificación, se debe realizar la especificación del puesto, tal como lo indica (Mondy, 1997, pág. 95) al exponer: "...la especificación del puesto como un documento que contiene las calificaciones mínimas aceptables que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo particular". (Grados, 2001, pág. 204) " describe como un producto del análisis, que consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, responsabilidad y esfuerzo que exige el puesto, así como las condiciones a las que se somete el ocupante".

Chiavenato (2009, pág. 221) define como: "Una explicación escrita de los conocimientos, las habilidades, las capacidades, los rasgos y otras características que se necesitan para el desempeño correcto del puesto".

Por tanto coinciden los autores que la especificación del puesto son las habilidades, y conocimientos escritos en un documento, con las calificaciones mínimas que deben ser aceptables, para el buen desempeño del cargo. La definición es clara, por lo que se debe guardar esta información en formatos electrónicos indicando las fechas de elaboración y caducidad

Vivas (2000, pág.10) menciona: “Los elementos de la identificación del puesto como son: Habilidad: El dominio de idioma, el manejo de una máquina o técnica, la coordinación muscular, la destreza manual, memoria e inteligencia...datos de capacitación y entrenamientos requeridos.

Esfuerzo: El esfuerzo físico, y psicológico.

Responsabilidad: Manejo de recursos económicos, procesos, seguridad, tecnología, manejo de datos e información confidencial.

Condiciones de trabajo: Ambiente circundante (caliente, húmedo, iluminación, ruido, etc. Riesgos de accidentes y enfermedades profesionales, así como las medidas y el equipo necesario que debe usar y observar el ocupante.

Adicional de todo lo señalado (Grados, 2001, pág. 207) redacta: “Son datos adicionales para el análisis: Edad, estatura, sexo, peso, estado civil, disponibilidad para viajar, presentación y nacionalidad”. (Mondy, 1997, pág. 4) en su escrito menciona: “Los aspectos que se suelen incluir en este documento son los requerimientos educacionales, a experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas”.

Al analizar los elementos, existe coincidencia de que estos abarcan aspectos de requerimientos educacionales, experiencia, rasgos, personalidad, así como las habilidades físicas, que dan un grado de importancia en los estudios que se realiza al ocupante del cargo.

“Las aportaciones que brinda el análisis de puestos se pueden traducir en beneficios para la empresa, los supervisores, los trabajadores y el departamento de personal” menciona (Grados, 2001, pág. 210), además existen funciones como selección de personal, programas de entrenamiento, valorar puestos, mejorar salarios, seguridad industrial y calificación de méritos.

Mondy (1997, pág. 93) explica que: “...el análisis de puestos ayuda a las organizaciones a enfrentar el hecho de que están ocurriendo cambios...”.

Las funciones son importantes para el eficaz análisis de puestos ya que se identificará al ocupante idóneo para el cargo, además la evaluación de puestos tiene que ver con las habilidades, esfuerzos físicos, por ende los beneficios son muchos, pues se favorecerá a toda la empresa y sus trabajadores, esto es por el constante cambio que viven las organizaciones. Los analistas de recursos humanos coinciden

que el diseño de puestos está relacionado con el trabajo, por este motivo definiremos algunas conceptualizaciones de puesto de trabajo, como se presentan a continuación: “Puesto de trabajo es el conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinada, independientemente de que el puesto sea de tiempo completo o parcial” (Zelaya, 2006, pág. 186)

Otro criterio dado por (González, 2007, pág. 44) menciona: “Puesto de trabajo se entiende la combinación y disposición del equipo de trabajo en el espacio, rodeado por el ambiente de trabajo bajo las condiciones impuestas por las tareas de trabajo”. (Valenzuela & Ortiz, 2004, pág. 9) citado por Ansonera 1997 define: “Puesto de trabajo como un conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización...”.

Los criterios de los autores permiten citar de forma específica que el puesto de trabajo es el conjunto de actividades o acciones que se le asignan a un trabajador, en una unidad de tiempo determinada bajo las condiciones del espacio de trabajo.

Zelaya (2006, pág. 186) expone: “...los manuales de puestos adquieren una importancia capital en varios aspectos relacionados con el manejo de los recursos humanos de la empresa o institución” por lo que conceptualiza al manual de puestos como “...un instrumento oficial que pretende ordenar y organizar el trabajo de los diferentes puestos que existen en una empresa o institución...”.

Las actividades administrativas se van convirtiendo cada vez en modelos que generen conocimientos integrados en las aplicaciones de procesos que no han sido tarea fácil, pues los procesos se guían en base al desarrollo normal de las actividades y estas a la vez cumplen los roles de funciones, que generan mayor cuestionamiento por la falta de interés en desempeñar bien sus tareas, tal es así que la realización de manuales de funciones con perfiles, habilidades y competencias se concentra en un aspecto de búsqueda y aceptación a la realidad de la organización. La elaboración de un manual de funciones, constituye una excelente oportunidad para el diseño y descripción de puestos, estructurar el manual funcional general para ciertos cargos laborales se establece en una ventaja. Existe en la actualidad una amplia variedad

de criterios en cuanto a la estructura del manual, por lo que se ha considerado conveniente señalar los siguientes pasos:

- Revisar la información preliminar sobre cargos.
- Consolidar la información sobre cargos.
- Verificar la descripción del cargo.
- Diseñar el cargo (tareas, calificaciones, resultados esperados).
- Estructura organizacional de los cargos.
- Formato de manual con los perfiles de cada puesto de trabajo

Esta valoración completa de los aspectos básicos debe estar presente en las actividades a desarrollarse en las organizaciones, para lograr la elaboración del manual de funciones. De tal manera que el diseño de puestos de trabajo y la idoneidad laboral juegan un papel muy importante en las funciones laborales. Por un lado, el diseño de cargos tiene como funciones analizar y describir los cargos; la idoneidad laboral permite evaluar las capacidades que tiene con las que exige el puesto, de cierto grupo de mano de obra más calificada, para mejorar los procesos de análisis de cargos.

La parte fundamental es la predisposición de las empresas por mejorar el nivel de idoneidad laboral con la incidencia en aplicar el manual de funciones laborales en los puestos de trabajo durante el desempeño laboral.

Conclusiones del capítulo.

- El método histórico-lógico permitió determinar las tendencias del diseño de puestos de trabajo en el proceso laboral. La evolución que ha tenido en la cuarta etapa del conocimiento manifiesta un verdadero desarrollo en los puestos de trabajo en busca de técnicas que permitan mejorar el sistema laboral de una empresa.

- La caracterización gnoseológica y sociológica del proceso laboral permitió precisar que está asociado con los recursos humanos estableciendo competencias y planeaciones estrategias en donde el trabajador debe alcanzar los objetivos organizacionales y determinado por fases fundamentales de integración hasta la retención y auditoria de personal con el propósito de garantizar el éxito en las actividades de la fuerza laboral.

- Las caracterizaciones gnoseológica y sociológica del diseño de puestos de trabajo facilitó la concepción teórica del manual de funciones a desarrollarse en el capítulo II:

- El gerente de recursos humanos juega el papel fundamental en la descripción y análisis de puestos.

- La descripción e identificación de puestos se dirige a la campaña de obtener datos del puesto para una correcta información.

- Al establecer el análisis de puestos se puede traducir en beneficios para la empresa, los supervisores, los trabajadores y el departamento de personal

- El proceso de descripción de cargos como objetivo del manual de funciones establece la estructura de la información preliminar de los perfiles de cada puesto de trabajo así como la medición de la idoneidad laboral del trabajador

- El manual de funciones debe desarrollarse como un instrumento organizador de los puestos de trabajo con perfiles, habilidades y competencias por su aspecto descriptivo.

- La medición de la idoneidad laboral permite evaluar las capacidades que tiene con las que exige el puesto, para seleccionar personal calificado.

Al analizar todo lo anterior se concluye que la idoneidad, puede ser perfeccionada si se diseña un manual de funciones laborales consolidado y estructurado a los perfiles de cada puesto de trabajo.

Fundamentación teórica y elaboración del manual de funciones laborales

Objetivos del Aprendizaje

Identificar los principios del Manual de funciones laborales con el fin de conocer los procesos sistemáticos en base a los perfiles de los puestos de trabajo.

Argumentar las características, funciones, ventajas del Manual de funciones en base a la descripción de los puestos de trabajo.

Introducción

Al relacionar la investigación con la necesidad de identificar el diseño y descripción de los puestos de trabajo usando el método histórico-lógico y el analítico-sintético, se establece las principales tendencias históricas sobre la evolución del diseño de puestos de trabajo en el proceso laboral, las caracterizaciones gnoseológica y sociológica permiten determinar la factible decisión de elaborar el manual de funciones basados en las perfiles considerando las etapas, modelos de trabajo para el mejoramiento de las diferentes empresa En el presente capitulo se fundamenta la elaboración de un Manual de funciones laborales basado en la descripción de los puestos de trabajo para el mejoramiento de la idoneidad laboral de trabajadores que laboran en diferentes empresas.

Dicha elaboración se obtiene como resultado de las tendencias históricas del diseño de puestos de trabajo en el proceso laboral y de la

caracterización gnoseológica y sociológica; considerando las premisas de investigación que se defienden y los elementos del marco teórico que lo sustentan. El Manual de funciones que se expone para mejorar el nivel de idoneidad laboral con descripción de puestos acordes a los perfiles profesionales explica las relaciones que se establecen entre sus componentes.

Fundamentos teóricos del manual de funciones laborales para mejorar la idoneidad laboral.

Con iniciativa de los referentes históricos que garantizan los procesos para aumentar la idoneidad, existen desarrollos importantes para alcanzar el éxito del desempeño en los puestos de trabajo con adecuadas retroalimentaciones bajo estándares de calidad y motivación.

Los avances alcanzados por los intelectuales en la actualidad aplicados al desarrollo de puestos de trabajo, sugieren la elaboración de un Manual de funciones que permita alcanzar el nivel óptimo de idoneidad en los trabajadores con desarrollo de nuevas habilidades y competencias destinadas a mejorar los procesos laborales.

Las funciones laborales al considerarse la base para el desarrollo de las actividades de cualquier empresa productiva es vital que se necesite un proceso para la realización de tareas basado en una guía física que permita visualizar diariamente el orden secuencial de las labores. Para ello se consideran los postulados teóricos que se analizaron del objeto de investigación y del campo de acción, asumidos en el capítulo I, permitieron definir la idea de la elaboración de un Manual de funciones laborales para mejorar la idoneidad laboral, basado en:

- En el contexto laboral, la idoneidad como la medición en términos de competencia con mezcla de conocimientos, habilidades y actitudes dirigidas a desarrollar una actividad plenamente identificada. Las calificaciones aportan para evaluar y desempeñar un puesto de trabajo con alcance a la eficacia, de acuerdo a los criterios de (López, 2006, pág. 26); (Belamaric y otros, 2000, pág. 226) y (Alles, 2010, pág. 234).
- El desarrollo del análisis de puestos conlleva a organizar los cambios efectivos que aparecerán y a traducir en aportaciones

beneficiosas para la empresa, supervisores, trabajadores y departamento de personal, según criterios de (Grados, 2001, pág. 210) y (Mondy, 1997, pág. 93).

- La importancia capital del Manual de puestos relacionados con el manejo de recursos humanos alcanza la formalidad de un instrumento oficial y organizador de los cargos laborales en las empresas, juicio de (Zelaya, 2006, pág. 186).

- La descripción de puestos con un enfoque de operaciones permite detallar las funciones que desempeña en el lugar de trabajo y así potenciar los aspectos relevantes, según criterios de (Jiménez, 2007, pág. 67); (Grados, 2001, pág. 198) y (González & Olivares, 2005, pág. 48).

A partir de los postulados teóricos anteriores se define el Manual de funciones laborales como las tareas que desarrolla cada trabajador en sus actividades diarias técnicamente elaboradas, basadas en los respectivos procedimientos, sistemas que resumen las competencias, habilidades y actitudes incluyendo informes de labores para garantizar la calidad de la gestión del trabajo. Los fundamentos teóricos del Manual de funciones se manifiestan en los principios que lo regulan, las funciones que cumple, en las características que la sustenta, así como en el modelo para su estructuración lógica.

Principios del manual de funciones laborales.

Como resultado del análisis de los postulados teóricos asumidos se definieron los aspectos que:

1. Asignación de funciones y responsabilidades concretas a cada jefe de área: se dirige a la consignación de la realización de las labores en un orden sistemático y entendible.

2. Las funciones y responsabilidades estarán acompañadas de la correspondiente autoridad para ejercerla: permite establecer la guía de una jerarquía en la dirección de cada uno de los procesos, además de su autorización para ejercer.

3. La ocupación de un puesto por cada trabajador en la organización recibirán órdenes de una única fuente: establece la ejecución de funciones únicamente del jefe encargado para el cumplimiento del proceso de trabajo mandado.

4. Las decisiones adoptadas respecto a un integrante de la organización se efectuarán con conocimiento y consentimiento del supervisor inmediato del afectado por la decisión: se identifica que cada jefe tiene la obligación de tomar decisiones laborales con relación a sus subordinados en la solución del problema sin afectar al resto del grupo.

5. La descripción de puestos de trabajo establecerán las principales relaciones de organización: establece que cada cargo tendrá su función básica, autoridad y la información de la escala jerárquica.

6. Los cambios de funciones de un puesto de trabajo serán conocidas por las personas que involucre: permite identificar mediante notificaciones los cambios ejecutados en cada puesto de trabajo.

7. El cumplimiento de las funciones delegadas estarán aseguradas con la emisión de informes acerca de la gestión realizada: se mantiene un orden en la asignación de nuevas funciones mediante el registro de escritos y con el archivo de ciertos documentos obsoletos.

8. El control y evaluación del cumplimiento de las responsabilidades serán asignadas a los niveles jerárquicos: identifica la medición de conocimientos e idoneidad de los trabajadores tomados en las pruebas para su respectivo control de mejora.

9. Las definiciones de autoridad y responsabilidad con relación a todas y cada una de las posiciones de la organización no deberán estar con incertidumbre: se establece registros claros de cada tarea ejercida para evitar dudas razonables sobre las funciones establecidas.

El primer principio de asignación de funciones y responsabilidades concretas a cada jefe de área se dirige a la consignación de la realización de las labores en un orden sistemático y entendible. El segundo principio se refiere a establecer la guía de una jerarquía en la dirección de cada uno de los procesos, además de su autorización para ejercer.

El tercer principio de la ocupación de un puesto por cada trabajador en la organización con órdenes de una única fuente permite establecer que cada jefe de área será el encargado para disponer la realización de las funciones durante el proceso de trabajo. El cuarto principio sobre las decisiones adoptadas respecto a un integrante de la organización se efectuarán con conocimiento y consentimiento del supervisor inmediato del afectado por la decisión identifica que cada jefe tiene la obligación

de tomar decisiones laborales con relación a sus subordinados en la solución del problema sin afectar al resto del grupo.

El quinto principio abarca la descripción de puestos de trabajo al establecer que cada cargo tendrá su función básica, autoridad y la información de la escala jerárquica para su reporte. El sexto principio de los cambios de funciones de un puesto de trabajo serán conocidas por las personas que involucre para identificar mediante notificaciones los cambios ejecutados en cada puesto de trabajo. El séptimo principio de cumplimiento de las funciones delegadas mediante la emisión de informes acerca de la gestión realizada establece un orden en la asignación de nuevas funciones mediante el registro de escritos y con el archivo de ciertos documentos obsoletos.

El octavo principio explica el control y evaluación del cumplimiento de las responsabilidades asignadas por los niveles jerárquicos, identifica que la medición de conocimientos e idoneidad de los trabajadores serán medidos en las pruebas para su respectivo control de mejora y el último principio de las definiciones de autoridad y responsabilidad con relación a todas y cada una de las posiciones de la organización no deberán estar con incertidumbre, establece que los registros de las funciones delegadas deberán estar claros para evitar dudas razonables sobre las funciones establecidas y errores operativos. Los principios que rigen el Manual de funciones controlan el accionar de la gerencia y jefes de área en la toma de decisiones, pues considera la realidad objetiva en el cumplimiento de las tareas durante el proceso laboral y la medición de la idoneidad de sus trabajadores.

Funciones del Manual de funciones laborales.

Las funciones que cumple el Manual de funciones laborales para mejorar el nivel idóneo en los trabajadores son las siguientes: organizativa, dirigida, desarrolladora y evaluativa.

a. La función organizativa permite definir los objetivos, alcances, descripción de puestos, responsabilidades, distribución y los perfiles de contratación que conforman el Manual de funciones laborales para mejorar exitosamente la idoneidad laboral en los trabajadores.

b. Por su parte la dirigida establece las funciones y responsabilidades

acordes para la ejecución de cada una de las actividades del trabajador con su respectiva revisión y consolidación del cargo.

c. La función desarrolladora se dirige a la capacitación integral del trabajador en el desarrollo de habilidades, destrezas y competencias para alcanzar el mayor logro de productividad en el puesto de trabajo.

d. Por último la función evaluativa permite retroalimentar a la organización sobre el cumplimiento de las funciones laborales y los resultados de las mediciones de idoneidad de cada trabajador permitiendo realizar las correcciones necesarias.

Las funciones del Manual de funciones expresan la obligatoriedad de cumplir cada proceso laboral con la finalidad de alcanzar la mayor capacidad productiva de la expresada en una guía física a través de los resultados idóneos de los trabajadores.

Características del Manual de funciones laborales.

Las características que se han considerado para la elaboración del Manual de funciones laborales a partir del análisis realizado son las siguientes:

Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros de administración y posición actual. Esto le da al empleado un programa introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión, motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

- Los diseños de puestos de trabajo están expuestos a calificaciones y resultados esperados.
- Las funciones designadas facilitan el control por parte de los jefes delegados.
- Las funciones de los puestos de trabajo cuentan con un perfil de contratación actualizados y con retroalimentación.
- Los objetivos, alcances, descripción de puestos y los perfiles de contratación requieren de muchos procesos para llegar a la formalización en un Manual.
- La problemática gerencial del entorno laboral como centro de interés.

- Las exigencias de los perfiles de contratación con el puesto de trabajo.
- Actualización y aplicación de los procesos con el archivo de los registros obsoletos.
- Exige desarrollo de nuevas habilidades y destrezas en el puesto de trabajo.
- Establece capacitaciones para la retroalimentación de las labores.
- Exige participación del trabajador en evaluaciones de conocimientos y de idoneidad.
- Las experiencias y saberes de los trabajadores que demuestran y aprenden en su jornada laboral.
- Los recursos disponibles para el desarrollo de las tareas de trabajo.

La continuidad y relación entre cada una de las características anteriores en la elaboración del Manual de funciones laborales garantiza su carácter integral y contextual por cuanto considera los avances de selección de recursos humanos en tema de idoneidad.

La interacción de los objetivos de la idoneidad laboral, permiten realizar una proyección adecuada del perfil idóneo, sustentado en las habilidades, capacidades como funciones durante la ejecución del Manual.

Por lo tanto, el trabajo en equipo en la ejecución de las distintas actividades del proceso laboral contribuyó a una formación de los trabajadores con mayor éxito de productividad y seguridad en el conocimiento de lo que realiza en su puesto de trabajo

Ventajas del Manual de funciones laborales.

La totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización está sujeto a ventajas para la toma de decisiones supeditadas a criterios personales en cada momento, como las que mencionaremos:

- Posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el Manual, y la forma en que las mismas se desarrolla.

- Determina los estándares más efectivos, se basan en procedimientos metódicos.
- Describe el funcionamiento de un departamento.
- Emplea instrucciones para dar información.
- Representa un flujo adecuado de la información en general.
- Delimita funciones, actividades y responsabilidades.
- Todos son una fuente de consulta y en cierto modo un medio de adiestramiento.
- Elimina la duplicidad e ineficiencia en el trabajo.
- Distribuyen adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos.
- Señala grado, actividad y prioridad en todo lo relacionado a la empresa.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayuda a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal
- Incrementa la coordinación en la realización del trabajo
- Posibilita una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control.

Modelo del Manual de funciones laborales.

El modelo que se sigue para la elaboración del Manual de funciones laborales para el mejoramiento de la idoneidad laboral es el siguiente:

- a. Establecer el diseño organizacional con su respectivo organigrama, de acuerdo a los departamentos de trabajo.
- b. Aplicar encuestas para conocer el nivel de idoneidad laboral de cada trabajador, según el área en que labore.
- c. Evaluar el desempeño de cada trabajador.
- d. Conocer el nivel idóneo de cada trabajador.
- e. Reducir al mínimo los problemas de desempeño y comportamiento laboral.
- f. Analizar y describir los puestos de trabajo en base a los perfiles de los candidatos, especificando las tareas diarias.

g. Revisar la información preliminar sobre el cargo, para su respectiva verificación.

h. Consolidar la información sobre los cargos laborales que se están cuestionando.

i. Diseñar los cargos de forma clara y completa las responsabilidades y ocupaciones de cada paso a seguir, dirigido al responsable del cumplimiento.

j. Especificar los nuevos datos de identificación, objetivo, alcance, funciones, responsabilidades y ocupaciones, habilidades, autoridad y distribución tomando en consideración los cargos preliminares revisados.

k. Promover las expectativas de trabajo realistas, con una conducta encaminada al trabajo funcional.

l. Socializar a los empleados con la cultura de la organización.

m. Reducir la probabilidad de acciones discriminatorias de recursos humanos.

n. Capitalizar el talento y la riqueza de perspectivas de una fuerza de trabajo diversa.

o. Colocar a los trabajadores en las áreas de trabajo por sus capacidades y habilidades en los cargos ofrecidos.

p. Capacitar a los trabajadores según las necesidades del cargo desempeñado.

q. Elaborar el formato de Manual de funciones con codificación para su respectivo archivo.

r. Destinar un custodio encargado de actualizar y transcribir los cambios dados en las funciones de cualquier trabajador.

El modelo que se sigue para la elaboración del Manual de funciones laborales para el mejoramiento de la idoneidad laboral constituye una herramienta fundamental para la estructuración del modelo con la aplicación de las distintas acciones.

Para convertir en acción las distintas actividades encaminadas a la idoneidad es necesario considerar los niveles de desempeño, las habilidades y destrezas que poseen.

Esta sociabilización permite desarrollar una comunicación efectiva con la Gerencia así como comprometer al trabajador a tener y aplicar una cultura organizativa en base a la productividad y óptimo proceso laboral en el que se desenvuelven.

Las bases de un Manual con los sustentos escritos permite ofrecer un conocimiento vital de idoneidad que debe gozar cada trabajador por los contenidos que exige, además debe destacarse la eficaz funcionalidad que se expone ante los trabajadores como una herramienta útil, de dirección para desempeñar las funciones correctamente desde la teoría hasta la práctica. Es así que el presente Manual capacita al trabajador con conocimientos claros en sus procesos laborales enriquecido con puestos de trabajo totalmente acordes a sus oficios, contribuyendo a un trabajo satisfactorio y de optimización de tiempos.

Manual de funciones laborales basado en la descripción de los puestos de trabajo para contribuir al mejoramiento de la idoneidad laboral.

El Manual se basa en el conocimiento de la idoneidad como un proceso evaluativo importante encaminado a mejorar la capacidad del desempeño laboral e inducir a los trabajadores a crear cambios con nuevas aptitudes, destrezas en función de tareas organizadas, dirigidas a eliminar las deficiencias funcionales en cada puesto de trabajo.

En esa concepción se expresan los seis procesos administrativos que se derivan de la caracterización del objeto del conocimiento, así como los pasos principales del campo en un análisis de puestos basados en diferentes técnicas de evaluación como su descripción y especificación, conllevando a concluir en un Manual de guía y permanente actualización acorde a las tareas nuevas que se incorporen en el transcurso del proceso laboral.

Sin embargo incorporar a las labores realizadas el desarrollo medible del desempeño es asumir una posición más analítica y evaluativa, donde el trabajador tenga la capacidad de presentar soluciones mediante informes de trabajo a favor del desarrollo y calidad de los cargos laborales.

Estructura del Manual de funciones laborales.

Al considerar lo anterior el Manual tiene una estructura lógica del mejoramiento de la idoneidad que garantice las relaciones entre sus componentes integradas por:

- a. Logotipo de la organización
- b. Nombre oficial de la organización
- c. Fecha de elaboración
- d. Número de revisión

Revisado y aprobado por: La gerente.

- e. Datos de Identificación

Título: Manual de funciones laborales del personal de la Empresa
xy.

Número de trabajadores: 25

- f. Objetivo

Definir las funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo para el logro de la operación efectiva de la Empresa xy.

- g. Alcance

El diseño de puestos hace una descripción de los puestos de trabajo con las exigencias del perfil del cargo, para indicar hasta donde concluyen las funciones de los mismos.

- h. Funciones

Luego del análisis se realiza la descripción del puesto de trabajo con cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describe adecuadamente los límites y la esencia del cargo. Siendo necesario medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones con el fin de que al entregar las tareas al empleado y podamos tener un método sencillo de control de gestión sobre el cargo, ya que al final de cada período, al empleado se le pueda evaluar su desempeño lo más objetivamente posible.

- i. Perfil del cargo

La caracterización del campo determina que culminada la descripción del cargo se debe realizar la especificación del puesto relacionado con el perfil óptimo o ideal del trabajador pues para la selección del personal es vital considerar: la edad, sexo, estado civil, educación, experiencia, capacitación, conocimientos específicos y recomendaciones especiales establecidos por el cargo dentro del Manual de funciones, considerando que los trabajadores que laboran serán sometidas a procesos de evaluación de cargos con los perfiles analizados.

- j. Habilidades

Otro factor importante son las habilidades desarrollada, fundamentales en la especificación de los puestos de trabajo que están

relacionadas con el manejo de herramientas de trabajo, las destrezas mentales, datos de capacitación así como el manejo de información confidencial que conlleven a tener un personal comprometido con la empresa.

k. Autoridad

El nivel de autorización y responsabilidad del cargo se organizarán de acuerdo a la autonomía del cargo en las decisiones adoptadas para las secciones administrativas y operativas, pues para cada puesto de trabajo se ha identificado un nivel de autoridad.

l. Distribución

En la elaboración del Manual de funciones se establece que el documento original debe quedar en oficina de la Gerencia General, otorgando una copia de la primera revisión al contador de la empresa para establecer el orden de los cargos y a disposición de los trabajadores para su conocimiento de las funciones establecidas.

m. Instrumentación

El Manual se implementará desde la terminación del mismo con la debida revisión y aprobación del contenido incluyendo la descripción de los puestos de trabajo con sus funciones laborales para mejorar del nivel idóneo de cada trabajador.

La implementación del Manual será responsabilidad de la Gerencia General y participarán todos los trabajadores. Los trabajadores serán partícipes de capacitaciones a fin de que conozcan sus tareas y se contribuya a optimizar tiempos de trabajo en el proceso laboral con la aplicación de nuevas habilidades.

La Gerencia General será la responsable de facilitar el Manual a las distintas áreas departamentales para la revisión y puesta en práctica de las distintas funciones de cada trabajador en los puestos de trabajo.

n. Evaluación

Los resultados de cada evaluación aplicada por las empresas, se dará a conocer un resumen con las siguientes etapas:

- Nivel de conocimiento de las funciones laborales
- Nivel idóneo de cada trabajador.
- Nivel de desempeño del trabajador
- Nivel de desarrollo de habilidades y aptitudes del puesto de trabajo.
- Logros obtenidos en la aplicación del Manual de funciones laborales.

- Deficiencias detectadas en la aplicación del Manual de funciones laborales.
- Valoración del desarrollo del mejoramiento de la idoneidad laboral en el Gerente.
- Valoración del desarrollo del mejoramiento de la idoneidad laboral en los trabajadores.

La elaboración del Informe será responsabilidad de la Gerente General encargada de revisar y aprobar.

Para la elaboración del Manual de funciones laborales, se aplicó como marco una plantilla que sirve de referencia para establecer el logotipo, el número de hojas, fecha de emisión, código del manual y el número de revisión establecido por la Gerencia, además la firma de quien aprueba y revisa, factores fundamentales para la identificación y descripción de los puestos de trabajo de la empresa objetivo. La propuesta del Manual de funciones laborales, se especifica en Anexo 1. Las funciones detalladas en el Manual cuentan con la participación objetiva de los trabajadores para la ejecución del mismo, sin duda para cada puesto de trabajo se establecieron ciertas habilidades particulares descuerdo a los perfiles, de igual manera destaca de forma clara y precisa en los perfiles los distintos parámetros como edad, experiencia, conocimientos para una selección de personal idónea al puesto de trabajo.

Organigrama.

Consecuentemente, el organigrama que se presenta forma parte de la propuesta para una empresa pequeña, tomando en cuenta un bajo número de ocupantes por cada cargo de trabajo y la interacción de procesos entre los mismos sin subestimar la comunicación efectiva entre los departamentos, como a continuación se plantea:

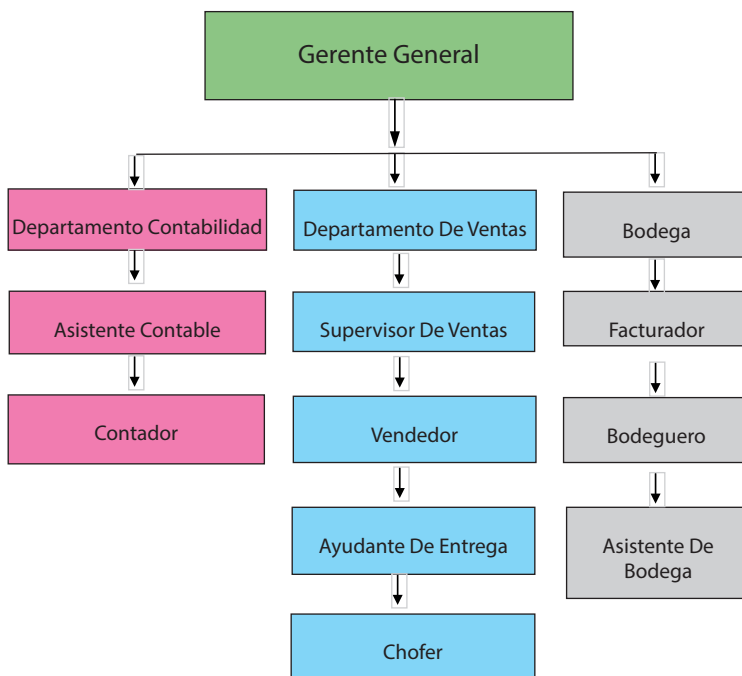


Figura 1: Organigrama, Elaboración propia.

Conclusiones del capítulo.

- El manual de funciones laborales basado en principios, funciones, características, ventajas así como el modelo que sirve de guía para su elaboración y aplicación constituye el marco teórico para mejorar la idoneidad laboral.
- Los fundamentos teóricos que establecen las relaciones dialécticas entre los distintos componentes del modelo para la elaboración del manual constituyen alternativas que contribuyen a la estructura lógica del mejoramiento de la idoneidad.
- El manual tiene un carácter organizado, dirigido, desarrollado y evaluativo; elaborado bajo las concepciones teóricas del diseño de puestos de trabajo, sustentado de sus postulados teóricos que lo transforman en un instrumento de trabajo esencial.

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 1 de 1
	Fecha de emision:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

Anexo 1

Manual de funciones laborales

Revisado
y
Aprobado por:

Gerente general

Firma_____

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 2 de 1
	Fecha de emision:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001
Índice Hojas 1. Gerente general..... 2. Contador general 3. Asistente contable..... 4. Supervisor de ventas..... 5. Vendedor..... 6. Ayudante de entrega..... 7. Bodeguero..... 8. Asistente de bodega..... 9. Facturador..... 10. Chofer..... 3 6 9 12 15 18 21 24 27 30	

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 3 de 1
	Fecha de emision:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

Datos de identificación

Nombre del cargo: Gerente general
 Departamento: Gerencia general
 Supervisa a: Contador
 Supervisor ventas
 Facturador

Objetivo del cargo

- Responsable por la administración y planeación de las actividades de las distintas áreas departamentales.
- Desarrolla los objetivos de la organización y planea el desarrollo de entidad en los plazos establecidos de la vida útil.
- Organiza y supervisa la correcta administración financiera, operativa de la empresa, con el fin de garantizar el servicio de calidad a los clientes.
- Es el representante legal de la empresa.

Alcance

El presente manual tiene una cobertura para todas las labores que realiza la Gerente General.

Descripción de funciones

- Garantizar la ejecución de las normativas, procedimientos, reglamentos, políticas y los demás generados por los organismos de control.
- Cumplimiento de las disposiciones del SGC ISO: 9001-2000.
- Representar legalmente a la empresa.
- Supervisar y tomar decisiones relacionadas con la dirección general de las actividades de la empresa.
- Aprobar los planes de mejoras para la realización de las metas planteadas.

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 4 de 1
	Fecha de emisión:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

- Autorizar la entrega de las órdenes de pedidos de los clientes.
- Controlar los niveles de idoneidad de los trabajadores.
- Gestionar y controlar las entregas de los productos que entrega la empresa a diferentes tipos de negocios.
- Planear y presupuestar con el administrador de talento humano las capacitaciones anuales del personal.

Perfil del cargo

Edad

- De 35 hasta 48 años

Sexo

- No aplica

Estado civil

- No aplica

Educación

- Título tercer nivel en carreras como: Ingeniería Comercial, Economía, Gestión Empresarial y carreras afines.
- Contar con estudios de maestría en Administración de empresas constituye en fortaleza.

Experiencia

- Mínimo 5 años de experiencia en posiciones similares.

Capacitación

- Curso aprobado en gerencia empresarial
- Contabilidad
- Análisis financiero

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 5 de 1
	Fecha de emision:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

- Conocimientos específicos
- Dirección en administración de empresas

Recomendaciones especiales

- Debe ser una persona honesta y responsable.

Habilidades –aptitudes especiales

- Facilidad para negociar
- Capacidad para gerenciar
- Capacidad de negociación
- Alta capacidad de análisis y síntesis
- Excelente comunicación oral y escrita
- Excelentes relaciones interpersonales
- Capacidad para liderar y orientar equipos de trabajo
- Manejo apropiado de la autoridad

Nivel de autoridad

- Dirigir y exigir rendición de cuentas en tareas asignadas de acuerdo a lo planificado.
- Delegar responsabilidades y otorgar autoridad.
- Definir políticas y reglamentos.

Distribución

- El manual de funciones debe constar en la oficina de la Gerencia General y copia controlada al contador público.

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 6 de 1
	Fecha de emisión:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

Datos de identificación

Nombre del cargo: Contador general
 Departamento: Contabilidad
 Supervisado por: Gerente general
 Supervisa a: Asistente contable
 Supervisor de ventas
 Vendedores
 Facturadores
 Bodeguero

Objetivo del cargo

- Responsable por la planificación y control de la gestión contable, financiera y tributaria de la distribuidora.
- Responsable por la realización y entrega oportuna de los estados financieros.
- Garantiza el cumplimiento de los objetivos y políticas contables en la distribuidora.

Alcance
 El presente manual tiene una cobertura para todas las labores que realiza el contador.

Descripción de funciones

- Organizar, registrar e interpretar la información contable y financiera .
- Llevar el orden secuencial de los libros mayores contables de acuerdo a lo requerido por las normativas legales.
- Preparar y presentar las declaraciones tributarias al Servicio de Rentas Internas.
- Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 7 de 1
	Fecha de emision:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

- Asesorar a la gerencia en asuntos relacionados con el cargo, sí como a toda la organización en materia de control interno.
- Realizar el inventario de bodega.

Perfil del cargo

Edad

- De 28 a 35 años

Sexo

- No aplica

Estado civil

- No aplica

Educación

- Titulo universitario en carreras como: Ingeniería Comercial, Contador Público Autorizado o carreras afines.

Experiencia

- Más de 3 años de experiencia en posiciones similares

Capacitación

- Finanzas y contabilidad
- Herramientas de Microsoft
- Elaboración y control de presupuesto
- Comportamiento humano
- Análisis financiero
- Normas internacionales de información financiera (NIIF)
- Conocimiento del idioma inglés básico

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 8 de 1
	Fecha de emisión:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

- Sistema contable computarizado

Conocimientos específicos

- Tratamiento contable a través de software

Recomendaciones especiales:

- Debe ser una persona honesta, responsable y eficiente.

Habilidades - aptitudes especiales

- Comunicativo
- Habilidad numérica
- Fluidez verbal
- Liderazgo
- Investigativo
- Actualizado

Nivel de autoridad

- Establece y define programas de capacitación contable y exige que se cumplan.
- Toma decisiones en el manejo de recursos humanos.
- Toma de decisiones en inconvenientes y falencias con el sistema contable.
- Toma de decisiones en el cumplimiento de los pagos a los trabajadores y proveedores en general.

Distribución

- El manual de funciones debe constar en la oficina de la Gerencia General y copia controlada al contador público.

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 9 de 1
	Fecha de emision:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

Datos de identificación

Nombre del cargo:	Asistente contable
Departamento:	Contabilidad
Supervisado por:	Gerente general
	Contador
Supervisa a:	Chofer

Objetivo del cargo

- Asistir a gerencia en la administración y manejo de recursos económicos de la empresa y mantener el registro contable de las operaciones que se realizan diariamente para la estructuración de estados financieros de la distribuidora.

Alcance

El presente manual tiene una cobertura para todas las labores que realiza la asistente contable.

Descripción de funciones

- Elaboración de comprobantes contables de egreso e ingreso diarios.
- Elaboración de comunicaciones.
- Control del movimiento contable de la empresa
- Archivo en secuencia de todos los comprobantes realizados
- Conciliación de cuentas contables
- Controlar diariamente las cuentas bancarias y conciliarlas
- Caja chica
- Responsable efectuar los pagos a proveedores.

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 10 de 1
	Fecha de emisión:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

- Control de préstamo, anticipo y créditos otorgados al personal
- Control de proveedores.
- Proveer de información financiera y contable a proveedores, bancos y a la administración cuando se requiera.
- Realización de auxiliares tributarios
- Realización de anexos en compras y retenciones por otros conceptos

Perfil del cargo

Edad

- De 22 hasta 35 años

Sexo

- No aplica

Estado civil

- No aplica

Educación

- Estudios universitarios en carreras como: Ingeniería Comercial, Administración, Economía, Contabilidad y carreras a fines.

Experiencia

- De 1 a 3 años mínimo de experiencia en posiciones similares.

Capacitación

- Herramientas de Microsoft.
- Conocimiento básico de idioma ingles.
- Elaboración y control de presupuestos.
- Análisis financiero y Contabilidad

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 11 de 1
	Fecha de emision:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001
• Capacitación tributaria • Relaciones humanas Habilidades – aptitudes especiales • Habilidad numérica • Fluidez verbal • Investigativo • Metódico • Iniciativa Nivel de autoridad • Establece y define verificar los comprobantes de pago. • Presenta informes periódicos sobre comportamientos contables financieros. Distribución: • El manual de funciones debe constar en la oficina de la Gerencia General y copia controlada al contador público.	

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 12 de 1
	Fecha de emisión:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

Datos de identificación

Nombre del cargo: Supervisor de ventas.
 Departamento: Ventas
 Supervisado por: Gerente general
 Supervisa a: Vendedor
 Ayudantes de entrega

Objetivo del cargo

- Encargado de coordinar las ventas de los productos en sitios estratégicos de la provincia.
- Responsable de verificar que los productos Alpina cumplan con todas las especificaciones requeridas por el cliente, previamente revisado con la factura antes de su ingreso a la distribuidora.

Alcance

El presente manual tiene una cobertura para todas las labores que realiza el supervisor de ventas.

Descripción de Funciones

- Supervisar al personal de ventas y de entrega.
- Informar a la gerencia el estado de la calidad del producto receptado.
- Documentar los reclamos de clientes, darle el seguimiento respectivo y comunicar a la gerencia.
- Asegurarse de que todos los productos recibidos en planta, se hallan entregado con satisfacción a los clientes.
- Realizar reportes semanales de las ventas de los vendedores y ayudantes de entrega.

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 13 de 1
	Fecha de emision:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

- Verificar que el personal cumpla los programas de trabajo eficientemente.
- Coordina con el bodeguero.
- Realiza reportes mensuales de las ventas realizadas en el mes.

Perfil del Cargo

Edad

- De 20 hasta 40 años

Sexo:

- Masculino

Estado civil

- No aplica

Educación

- Estudios Universitarios en ingeniería, mecánica industrial o carreras a fines.

Experiencia

- Mínima dos años de experiencia en cargo similares.

Capacitación

- Relaciones humanas
- Planificación de proyectos
- Control de medición
- Herramientas de Microsoft (Excel)

Conocimientos específicos

- Manejo de personal de ventas

Recomendaciones especiales:

- Debe ser una persona ordenada y responsable.

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 14 de 1
	Fecha de emision:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

Habilidades – aptitudes especiales

- Comunicativo
- Organizado y metódico
- Fluidez verbal
- Dinámico
- Sociable
- Habilidad numérica

Nivel de autoridad

- Toma de decisiones que conlleven a encontrar nuevos clientes.

Distribución

- El manual de funciones debe constar en la oficina de la Gerencia General y copia controlada al contador público.

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 15 de 1
	Fecha de emision:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

Datos de identificación

Nombre del cargo:	Vndedor
Departamento:	Ventas
Supervisado por:	Gerente general
	Contador
Supervisa a:	Ayudantes de entrega

Objetivo del cargo

- Comercializar el producto que vende la distribuidora y colocarlo en el mayor número de clientes posible.

Alcance

Este manual de funciones tiene un cubrimiento para todas las actividades que realiza la asistente contable.

Descripción de funciones

- Explorar permanentemente la zona asignada para detectar nuevos clientes
- Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.
- Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona
- Prepara proyecciones de ventasrevisor por el departamento encargado.
- Definir las necesidades de material promocional y soporte técnico para su zona
- Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos
- Asesora técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes.

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 16 de 1
	Fecha de emisión:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

Perfil del cargo

Edad

- De 23 hasta 35 años

Sexo

- No aplica

Estado civil

- No aplica

Educación

- Estudios universitarios en carreras como: Ingeniería Comercial, Administración y Marketing.

Experiencia

- De 1 a 3 años mínimo de experiencia en posiciones similares.

Capacitación

- Herramientas de Microsoft.
- Redacción.
- Fluidez verbal.
- Cobranzas
- Marketing y ventas
- Relaciones humanas

Conocimientos específicos

- Tratamiento contable a través de software

Recomendaciones especiales

- Debe ser una persona honesta y responsable

Habilidades – Aptitudes Especiales

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 17 de 1
	Fecha de emision:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001
• Habilidad numérica • Fluidez verbal • Investigativo • Prudencia • Iniciativa Nivel de Autoridad • Establece y define los lugares estratégicos de entrega de productos. • Busca nuevos clientes para venta de los productos. Distribución • El manual de funciones debe constar en la oficina de la Gerencia General y copia controlada al contador público.	

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 18 de 1
	Fecha de emisión:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

Datos de identificación

Nombre del cargo:	Ayudante de entrega
Departamento:	Ventas
Supervisado por:	Supervisor
Supervisa a:	Ninguno

Objetivo del cargo

- Entregar el producto que vende la distribuidora en manos de los clientes y realizar la debida recaudación de pago por los productos.

Alcance

Este manual de funciones tiene un cubrimiento para todas las actividades que realiza el ayudante de entrega.

Descripción de funciones

- Tratar al cliente con amabilidad y responsabilidad
- Realizar una lista de clientes que faltan de cobrar.
- Promocionar los productos a sus clientes.
- Entregar el producto en buenas condiciones y de conformidad con los clientes.
- Recibir las inquietudes y necesidades del cliente con respecto a la entrega del producto.
- Hacer permanentemente la zona asignada para detectar nuevos clientes
- Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.

Perfil del cargo

Edad

- De 20 hasta 40 años

Sexo

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 19 de 1
	Fecha de emision:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

- Masculino

Estado civil

- No aplica

Educación

- Estudios universitarios en carreras como: Ingeniería Comercial, Administración y Marketing.

Experiencia

- De 1 a 3 años mínimo de experiencia en posiciones similares.

Capacitación

- Redacción.
- Fluidez verbal.
- Cobranzas
- Marketing y ventas
- Relaciones humanas

Conocimientos específicos

- Manejo de ventas exitosas.

Recomendaciones especiales

- Debe ser una persona honesta y sociable

Habilidades – Aptitudes Especiales

- Habilidad numérica
- Fluidez verbal
- Investigativo
- Prudencia
- Iniciativa

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 20 de 1
	Fecha de emision:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001
Nivel de autoridad • Toma de decisiones en inconvenientes y falencias algún producto. Distribución • El manual de funciones debe constar en la oficina de la Gerencia General y copia controlada al contador público.	

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 21 de 1
	Fecha de emision:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

Datos de identificación

Datos de Identificación

Nombre del cargo:	Bodeguero
Departamento:	Bodega
Supervisado por:	Gerente general
	Contador
Supervisa a:	Asistentes de bodega

Objetivo del cargo

- Almacena e ingresa el producto que adquiere la distribuidora a sus proveedores.

Alcance

Este manual de funciones tiene un cubrimiento para todas las actividades que realiza el bodeguero.

Descripción de funciones

- Mantener la custodia del inventario y de oficina que se utilizan en las diferentes áreas departamentales..
- Controlar el ingreso y egreso de los productos a la distribuidora.
- Manejar el producto con cuidado.
- Mantener informado al gerente de las existencias en bodega.
- Notificar de inmediato al gerente de un faltante de mercadería

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 22 de 1
	Fecha de emision:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

Perfil del cargo

Edad

- 23 a 35 años

Sexo

- Masculino

Estado civil

- No aplica

Educación

- Estudios universitarios en carreras como: Ingeniería Comercial y Administración.

Experiencia

- De 1 a 3 años mínimo de experiencia en posiciones similares.

Capacitación

- Herramientas de Microsoft.
- Marketing y ventas
- Relaciones humanas

Conocimientos específicos

- Administración de bienes y materiales de oficina

Recomendaciones especiales:

- Debe ser una persona ordenada y responsable.

Habilidades – aptitudes especiales

- Habilidad numérica
- Prudencia
- Iniciativa

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 23 de 1
	Fecha de emision:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

Nivel de autoridad

- Autoriza el ingreso del producto terminado a bodega
- Autoriza el ingreso o egreso de materia prima a bodega

Distribución

- El manual de funciones debe constar en la oficina de la Gerencia General y copia controlada al contador público.

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 24 de 1
	Fecha de emisión:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

Datos de identificación

Nombre del cargo:	Asistente de bodega
Departamento:	Bodega
Supervisado por:	Bodeguero
	Contador
Supervisa a:	Ninguno

Objetivo del cargo

- Almacena e ingresa el producto que adquiere la distribuidora a sus proveedores.

Alcance

Este manual de funciones tiene un cubrimiento para todas las actividades que realiza el asistente de bodega.

Descripción de funciones

- Recibir el inventario para su respectiva digitalización.
- Ordenar el inventario y de oficina que se utilizan en las diferentes áreas departamentales..
- Sistematizar el control del ingreso y egreso de los productos a la distribuidora.
- Revisión semanal del producto almacenado.
- Mantener informado al bodeguero de las existencias en bodega.
- Notificar de inmediato al bodeguero de un faltante de productos.

Perfil del cargo

Edad

- 23 a 40 años

Sexo

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 25 de 1
	Fecha de emision:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

- Masculino

Estado civil

- Masculino y/o femenino

Educación

- Estudios universitarios en carreras como: Ingeniería Comercial y Administración.

Experiencia

- De 1 a 3 años mínimo de experiencia en posiciones similares.

Capacitación

- Herramientas de Microsoft.
- Marketing y ventas
- Relaciones humanas

Conocimientos específicos

- Administración de bienes y materiales de oficina

Recomendaciones especiales:

- Debe ser una persona ordenada y responsable.

Habilidades – Aptitudes Especiales

- Habilidad numérica
- Prudencia
- Iniciativa

Nivel de Autoridad

- Revisión previa a la autorización del ingreso del producto terminado a bodega
- Recibe el ingreso de materia prima a bodega

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 26 de 1
	Fecha de emission:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

Distribución

- El manual de funciones debe constar en la oficina de la Gerencia General y copia controlada al contador público.

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 27 de 1
	Fecha de emision:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

Datos de identificación

Nombre del cargo:	Facturador
Departamento:	Bodega
Supervisado por:	Gerente general
	Contador
Supervisa a:	Ayudantes de entrega

Objetivo del cargo

- Facturar el producto a los clientes de acuerdo al pedido de los vendedores.

Alcance

Este manual de funciones tiene un cubrimiento para todas las actividades que realiza el facturador.

Descripción de funciones

- Realizar la facturación a todos los clientes de acuerdo a la ruta del vendedor.
- Emitir un consolidado de cada zona y por vendedor.
- Informar al gerente de alguna novedad en facturación.
- Manejar el sistema contable en el modulo de facturación

Perfil del cargo

Edad

- De 23 hasta 35 años

Sexo

- Masculino

Estado civil

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 28 de 1
	Fecha de emisión:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

- No aplica

Educación

- Estudios o egresados universitarios en carreras como: Ingeniería Comercial y Administración.

Experiencia

- De 1 a 3 años mínimo de experiencia en posiciones similares.

Capacitación

- Herramientas de Microsoft.
- Marketing y ventas
- Relaciones humanas

Conocimientos específicos

- Administración de bienes y materiales de oficina

Recomendaciones especiales:

- Debe ser una persona ordenada y responsable.

Habilidades – Aptitudes Especiales

- Habilidad numérica
- Prudencia
- Iniciativa

Conocimientos específicos

- Programas de facturación.

Recomendaciones especiales:

- Debe ser una persona ordenada y responsable.

Nivel de Autoridad

- Administrar los bienes y materiales de la empresa.

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 29 de 1
	Fecha de emision:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

Distribución

- El manual de funciones debe constar en la oficina de la Gerencia General y copia controlada al contador público.

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 30 de 1
	Fecha de emisión:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

Datos de identificación

Nombre del cargo:	Chofer
Departamento:	Ventas
Supervisado por:	Supervisor
Supervisa a:	Ninguno

Objetivo del cargo

- Encargado del traslado de productos para la venta de los mismos.

Alcance
 El presente manual tiene una cobertura para todas las labores que realiza el chofer.

Descripción de Funciones

- Compra suministros menores para la empresa.
- Traslada equipos y/o aparatos con algún defecto para que sean reparados.
- Realiza servicios de encomienda.
- Encargado de hacer mantenimiento de los vehículos de la empresa (lavado, cambiado de aceite, matriculado, etc.)

Perfil del Cargo

Educación

- Título de bachiller
- Licencia de chofer profesional

Experiencia

- 1 año de experiencia como chofer profesional

Capacitación

- Relaciones humanas.

Empresa xy Funciones del personal	Hoja: 31 de 1
	Fecha de emision:
	Código: MF-001
	No. Revision: 001

- Conocimiento del producto de Alpina

Conocimientos específicos

- Manejo de suministros
- Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excell.

Recomendaciones especiales:

- Debe ser una persona honesta y responsable.

Habilidades – Aptitudes Especiales

- Intuición al peligro
- Comunicativo
- Colaborador
- Fluidez verbal

Nivel de Autoridad

- Efectúa el traslado del personal dentro y fuera de la provincia.

Distribución

- El manual de funciones debe constar en la oficina de la Gerencia General y copia controlada al contador público.

Bibliografía

- Alles, M. (2010). Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias (1ª ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. 2010.
- Araluce, M. (2001). Empresas de Restauración Alimentaria: Un sistema de Gestión Global. (1ª ed.). España: Edit. Díaz de Santos S.A.
- Ayala , V. (2004). Sabino. Texto Universitario Remuneraciones: Universidad Nacional de San Martín (1ª ed.). Perú: Sabino S.A.
- Barquero, A. (200%).Administración de Recursos Humanos (1ª ed.). Costa Rica: Edit. Universidad Estatal a distancia.
- Belamaric, R. y otros. (2000). Nuevas Formas Organizativas.
- Blanch, J. & y Gala, C. (2003). Teoría de las relacionales. Fundamentos (1ª ed.). Barcelona: Editorial Universidad Oberta de Catalunya.
- Boland, Lucrecia y Carro, F. (2007). Funciones de la Administración (1ª ed.). Argentina: Editorial de la Universidad Nacional del Sur
- Castillo, A. (2006). Administración de personal (2ª ed.). Bogotá: Eco ediciones Ltda.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3ª ed.). México: Edit. Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2001) Administración de Personal (8ª ed.). México: Edit. Prentice Hall Inc. ESPESO, Santiago. Manual para la formación de técnicos de prevención de riesgos laborales [en línea]. España, Edit. LEX NOVA S.A. 8va ed. 2007 [citado julio 22, 2010] – p815.
- García, S., & y Marr, R.. (1997). La Dirección Corporativa de los Recursos Humanos. España: Edit. Díaz de Santos S.A.
- García, M. & Hierro, E. (2001). Selección de Personal, Sistema Integrado. Madrid: Esic Edit.
- González, D.(2007). Ergonomía y psicología (4ª ed.). Barcelona:

Ediciones FC

- Grados, J. (2001). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal (2ª ed.). México, Edit. El Manual Moderno
- Menéndez, D. (2007). Faustino. Formación superior en prevención de riesgos laborales: parte obligatoria y común (8ª ed.). España: Edit. LEX NOVA S.A.
- Mercado, S. Administración Aplicada (1ª parte). México: Editorial Limusa S. A.
- Mínguez, A.(2006). Dirección práctica de recursos humanos (2ª ed.). Madrid: impr.
- Mondy, W., Noe, R. y Premeaux, S.(1997). Administración de Recursos Humanos (6ª ed.). México: Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S. A.
- Monserat, O., Planellas, M.& y Jordi, M. et al.(1997). Creación y desarrollo empresarial: El Plan de la Empresa. España: Edit. MARCOMBO S.A.
- Montesinos, V. (1991). La Auditoría en España: Universidad de Valencia Departamento de Economía Financiera. España.
- Muñoz, C. (2002). Auditoría en sistemas computacionales. Valencia, Ed. Pearson
- Porret, M. (2007). Recursos Humanos (2ª ed.). Madrid, Esic Edit.
- Puchol, L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos (7ª ed.). Buenos Aires: Ediciones Díaz de Santos.
- Reyes, A. (2004). Administración de Personal: Relaciones Humanas. México, Edit. Limusa S.A.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). Administración (8ª ed.) . México: Edit. Prentice Hall Inc.
- Sarries, L. y Casares, E. (2008). Buenas Prácticas de recursos humanos. Madrid: Editorial
- Siliceo, A. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. (4ª ed.) México: Editorial Limusa S. A.
- Urquijo, J. & Bonilla, J.(2008). La Remuneración del Trabajo (1ª ed.). Caracas: Editorial Texto CA.
- Valenzuela, B. y Ortiz, M. (2004). Análisis de Puestos de Trabajo (1ª ed.). México: Mora-Cantúa Editores S.A.
- Villegas, E. (1999). Investigación y práctica en la educación de personas adultas. Valencia: Ediciones Culturales Valencianas S.A.

- Vivas, D. (2000). Enfoques estratégicos de la administración de personal: Desarrollo de Cuestionarios de comprensión y casos de aplicación. Santafé de Bogotá: Escuela de Administración de Negocios –EAN, Módulo 1.
- Zelaya, J. (2006). Clasificación de Puestos (1ª ed.). Costa Rica, Edit. Universidad Estatal a Distancia San José

Biografía

Lady Andrea León Serrano

Machaleña, Docente titular de la Carrera de Economía de la Universidad Técnica de Machala, desde hace dos años y como Coordinadora de la Carrera en el primer semestre 2015-2016, registra el título de Magíster en Administración de Empresas.

Laboró como Jefe Comercial Provincial El Oro en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, en el año 2012, anteriormente se desempeñó como asesor de servicios contables y crediticios en instituciones financieras del País.

Instructora de la Norma ISO 9001-2000, participando como auditora en empresas locales de la Ciudad de Machala.

Birmania Agripina Jiménez Villamar.

Ecuadoriana, Licenciada en Ciencias de la Educación. Maestría en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales. Actualmente forma parte del grupo de investigación en Tecnología Educativa de la UTMACH. Docente en la Unidad Académica de Ciencias Empresariales de la Universidad Técnica de Machala.

*Análisis y descripción de puestos de trabajo
para el mejoramiento de la idoneidad laboral con
propuesta: Manual de funciones laborales*

Se terminó de imprimir en marzo de 2016 en la
imprenta de la UTMACH, calle Loja y 25 de Junio
(campus Machala)

Esta edición consta de 300 ejemplares.

www.utmachala.edu.ec

El programa de Reingeniería del Conocimiento en la Universidad Técnica de Machala (UTMACH) es un modelo emergente de gestión de la investigación que promueve saberes científicos con pertinencia social. Desde el Vicerrectorado Académico impulsamos la investigación colectivista, donde docentes y estudiantes se engranan en la construcción y divulgación del resultado de sus ejercicios pedagógicos, heurísticos y de vinculación social, en aras de contribuir con el fortalecimiento de nuestras ventajas comparativas y competitivas a nivel transfronterizo.

Mediante este programa estratégico la UTMACH impacta sus imaginarios respecto a la relación de la docencia con la investigación, muestra de ello es la presente obra donde se cristaliza el empoderamiento y profesionalismo de sus actores y redes al servicio de la formación crítica de profesionales de avanzada.

En la UTMACH seguimos conquistando el conocimiento a través de la investigación, por ello en cada acción emprendida *proyectamos nuestra historia*.

Ing. Amarilis Borja Herrera, Mg. Sc.
VICERRECTORA ACADÉMICA



ISBN: 978-9978-316-82-5



9 789978 316825